



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
VÝROBNÍHO ODDĚLENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES OF REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES OF THE PRODUCTION
DEPARTMENT IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Šárka Melicharová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Šárka Melicharová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců výrobního oddělení ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou a následným návrhem změn v oblasti systému odměňování zaměstnanců ve výrobním oddělení vybrané společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, které úzce souvisí s problematikou odměňování. V praktické části je provedena analýza současného stavu řešení problematiky ve společnosti. Závěrečná část pojednává o návrzích na zlepšení tohoto systému.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanec, celková odměna, benefity

Abstract

The bachelor thesis deals with the analysis and subsequent proposal for changes in the system of remuneration of employees in the production department of the selected company. The theoretical part of the thesis focuses on the explanation of basic terms, which are closely related to the issue of remuneration of employees. In the practical part is an analysis of the current state of solving problems in the company. The final part discusses suggestions for improving this system.

Key words

remuneration of employees, wage, employee, total reward, benefits

MELICHAROVÁ, Šárka. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců výrobního oddělení ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120013>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost a odborné rady, které mi byly poskytnuty během zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi poskytla veškeré informace potřebné k vypracování této bakalářské práce a za jejich vstřícné jednání.

V neposlední řadě chci poděkovat své rodině za jejich psychickou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Základní pojmy	15
1.2 Odměňování	16
1.3 Systém odměňování	17
1.4 Celková odměna.....	20
1.5 Zaměstnanecké benefity	21
1.6 Vlivy prostředí na systém odměňování společnosti.....	23
1.6.1 Vnitřní faktory prostředí	23
1.6.2 Vnější faktory prostředí	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
2.1 Základní informace o společnosti	28
2.1.1 Historie společnosti.....	29
2.1.2 Výrobní program.....	30
2.2 Analýza ekonomické situace společnosti.....	30
2.2.1 Analýza hospodaření společnosti.....	30
2.2.2 Analýza postavení společnosti na trhu produktů	36
2.2.3 Shrnutí analýzy ekonomické situace.....	40
2.3 Analýza McKinsey 7S.....	41
2.3.1 Strategie	41
2.3.2 Organizační struktura.....	41
2.3.3 Systémy.....	46
2.3.4 Styl řízení	51
2.3.5 Spolupracovníci	51
2.3.6 Schopnosti.....	58
2.3.7 Sdílené hodnoty	58
2.3.8 Shrnutí analýzy McKinsey 7S	59
2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	61
2.5 Řízený rozhovor	65
2.6 Analýza trhu práce	67

2.6.1	Analýza pracovní síly	67
2.6.2	Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti	71
2.6.3	Mzdové šetření.....	74
2.6.4	Shrnutí analýzy trhu práce	80
2.7	Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů	81
2.8	Hospodářská a sociální politika	85
2.8.1	Hospodářská politika	85
2.8.2	Sociální politika	87
2.8.3	Shrnutí hospodářské a sociální politiky	91
2.9	Shrnutí analýzy současného stavu.....	92
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
3.1	Návrhy změn systému odměňování	97
3.1.1	Kurz zvládnání stresu.....	97
3.1.2	Teambuildingové akce	98
3.1.3	Vyšší mzda.....	99
3.1.4	Odměna za zvýšení kvalifikace zaměstnanců.....	100
3.1.5	Otázka zrušení nevyužívaných benefitů	100
3.1.6	Neznalost karty Benefit Plus.....	101
3.1.7	Vzdělávací kurzy	101
3.1.8	Rozšíření škály nabízených benefitů	102
3.2	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	105
3.2.1	Školení a kurzy	105
3.2.2	Teambuildingové akce	107
3.2.3	Vyšší mzda.....	108
3.2.4	Zrušení benefitů	109
3.2.5	Rozšíření škály benefitů.....	109
3.2.6	Celkové ekonomické zhodnocení návrhů	112
3.3	Přínosy navrhnutých změn.....	113
3.4	Časový harmonogram navrhovaných změn	115
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	118
	SEZNAM GRAFŮ	125

SEZNAM OBRÁZKŮ	126
SEZNAM TABULEK.....	127
SEZNAM PŘÍLOH.....	129

ÚVOD

K odměňování zaměstnanců dochází v každé společnosti. Avšak ne všechny společnosti věnují odměňování potřebný čas, a tedy nemají systém odměňování dostatečně propracovaný. Odměňování zaměstnance za jeho vykonanou práci mu přináší nejen uspokojení, ale dokáže ho i motivovat k většímu pracovnímu výkonu. Nezáleží na velikosti společnosti. Správně odměnit zaměstnance je velice náročné a důležité, ať už se jedná o nadnárodní korporaci nebo malou společnost. Výše odměny musí vyhovovat oběma stranám. A to jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci. Zaměstnanec chce dostávat co nejvyšší mzdu a naopak zaměstnavatel chce mít co nejnižší náklady. Díky vhodnému systému odměňování mohou společnosti snadněji získávat kvalifikované zaměstnance, kterých je na pracovním trhu málo, čímž se stávají konkurenceschopní. V případě, že osoba hledající nové zaměstnání bude mít na výběr z mnoha potencionálních zaměstnavatelů, tak si s největší pravděpodobností vybere společnost, která mu nabídne nejvyšší odměnu za vykonanou práci. Avšak pokud bude mít na výběr ze zaměstnavatelů, kteří mu nabízejí velice podobné ohodnocení za vykonanou práci, přihlíží nejen na neekonomické faktory (ideu, tradici, etiku společnosti), ale i na širší spektra mimozdrových odměn např. benefitů. A proto je ve všech ohledech nutné věnovat systému odměňování dostatečnou pozornost. Protože díky němu může daná společnost získat kvalifikované zaměstnance pro svůj provoz, kteří budou přínosem pro celou společnost a pomohou jí se stát konkurenceschopnou na trhu.

Analýza aktuálního stavu společnosti a následné návrhy změn v systému odměňování budou provedeny ve společnosti XY, a. s., která se zabývá výrobou zdravotnického zařízení a přístrojů. Společnost má již vytvořený systém odměňování a zajímá ji, jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni. V případě nespokojenosti by ráda tento systém vylepšila.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout změny v současném systému odměňování výrobního oddělení vybrané společnosti, který bude vyhovovat jak zaměstnavateli, tak i zaměstnancům. Díky správně nastavenému systému odměňování může společnost očekávat od svých zaměstnanců i zvýšení produktivity práce.

Dílčí cíle jsou zaměřeny v první řadě na popsání základních pojmů, které úzce souvisí s problematikou odměňování zaměstnanců. Dále na analýzu současného stavu daného problému. Také bude společnost XY, a. s. představena i s její historií a následně bude provedena analýza ekonomické situace včetně horizontální, vertikální analýzy a analýzy trhu produktů. Pokračovat bude analýza McKinsey 7S, analýza spokojenosti zaměstnanců, řízený rozhovor s vedením společnosti, analýza trhu práce a jako poslední bude provedeno celkové shrnutí všech výsledků z analýz. Na základě provedených analýz jsou ve třetí části práce popsány jednotlivé návrhy, které vedou ke zlepšení situace v oblasti odměňování zaměstnanců výrobního oddělení ve vybrané společnosti.

Použité metody v bakalářské práci:

- faktografická rešerše,
- analýza ekonomické situace – horizontální a vertikální analýza, analýza trhu produktů
- McKinsey 7S,
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetření.

Faktografická rešerše

Rešerše je proces, který vyhledává informace o určitém tématu na základě rešeršního dotazu. Faktografická rešerše je sekundární dokument, který obsahuje souhrn faktografických informací, které byly vybrány podle věcných a formálních hledisek odpovídajících rešeršnímu dotazu (1).

Analýza ekonomické situace

V analýze bude provedena horizontální, vertikální analýza a analýza trhu produktů. Horizontální analýza neboli analýza trendů zkoumá vývoj položek z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a z přehledu o finančních tocích v čase. Vertikální analýza vyjadřuje procentuální podíl struktury aktiv a pasiv na celku (2). Analýza trhu produktů se zaměřuje na postavení společnosti na trhu produktů a jejich konkurentů. Také zkoumá celkový vývoj trhu (3).

McKinsey 7S

Jedná se o analytickou metodu, která byla vytvořena za účelem porozumění komplikací, které vznikly díky organizačním změnám. Model se skládá ze 7 faktorů:

- Strategie,
- Struktura,
- Systémy,
- Styl práce vedení,
- Spolupracovníci,
- Schopnosti,
- Sdílené hodnoty (4, s. 73).

Faktory se dále dělí do dvou skupin. Do první skupiny neboli tvrdých S spadá struktura, strategie a systémy. Druhou skupinu, která se nazývá měkká S, tvoří sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníci. Bez ohledu na velikost společnosti musí vedení brát v úvahu všechny faktory, aby měli jistotu, že uplatněná strategie bude úspěšná. Všechny faktory jsou navzájem propojeny. Když se zhroutí jeden, tak to může vést ke zhroucení všech faktorů (4, s. 73).

Dotazníkové šetření

Jedná se o souhrn předem připravených otázek, na které respondenti odpovídají. Otázky by měly být pečlivě sestaveny, aby tazatel získal odpovědi na danou problematiku. Jedná se o sběr primárních dat (5, s. 161). Dotazník má podobu buďto písemnou nebo elektronickou.

Řízený rozhovor

Jedná se o techniku sběru dat, která je velmi precizní, a výsledky mají vysokou kvalitu. Tazatel klade otázky podle dotazníku a respondent je zodpovídá. Výhoda tohoto rozhovoru při získávání potřebných dat je, že pro respondenta je těžší vynechat otázku a zároveň je větší úspěšnost v počtu dokončených rozhovorů než při klasickém dotazníkovém šetření. Mezi nevýhody patří nákladovost a pocit neanonymity při citlivějších otázkách (6).

Analýza trhu práce

Tato analýza se zabývá rozbořem současné situace na trhu práce. Obsahem analýzy je vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti v určitém státě, kraji či regionu. Dále se analyzuje nabídka a poptávka po pracovní síle (7, s. 487).

Mzdové šetření

Jedná se o proces zjišťování mzdových nebo platových sazeb jednotlivých prací na trhu práce. Šetření se provádí za účelem stanovení peněžních odměn v organizaci, která budou konkurenceschopná (8, s. 518).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou definovány základní pojmy. Jedná se především o objasnění pojmů zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování pracovníků, systému odměňování, zaměstnaneckých benefitů, vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících systém odměňování.

1.1 Základní pojmy

Zaměstnanec – „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (9, online).

Zaměstnavatel – „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (9, online).

Pracovní poměr – vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Může být uzavřen na dobu určitou a neurčitou a vzniká dnem, který byl v pracovní smlouvě určen jako den nástupu do práce nebo dnem, kdy má dojít k jmenování na vedoucího zaměstnance (9).

Mzda – peněžité plnění, které obdrží zaměstnanec od zaměstnavatele za vykonanou práci (9). Může být i nepeněžité hodnoty a to v podobě naturální mzdy. Mzda je spjata pouze se zaměstnavateli podnikatelského charakteru (10).

Mzda se skládá z pevné složky, která je každý měsíc stejná a ze složky pohyblivé, která se každý měsíc mění. Pohyblivá část je tvořena osobním ohodnocením, příplatky, prémie, odměnami, náhradami a dávkami nemocenského pojištění (11).

Mzda se dělí na několik druhů:

- Časová – výdělek zaměstnance se odvíjí od počtu odpracovaných hodin.
- Úkolová – výdělek pracovníka je závislý na počtu vykonaných jednotek.
- Podílová – výdělek se odvíjí od dosaženého obrátu, zisku zaměstnavatele nebo jeho části. Uplatňuje se v obchodních činnostech a v některých službách (11).

1.2 Odměňování

Patří k nejstarším a nejdůležitějším personálním činnostem. Pro organizaci a její zaměstnance na vedoucích pozicích je to jeden z nejeфекtivnějších nástrojů pro motivování, který mají. Z toho vyplývá, že se jedná o vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec odvede nějaký druh práce, za který je náležitě odměněn zaměstnavatelem. Aby byly obě strany spokojené, musí organizace vytvořit správný systém odměňování (12, s. 283-284).

Definice odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního titulu nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“ (12, s. 283).

1.3 Systém odměňování

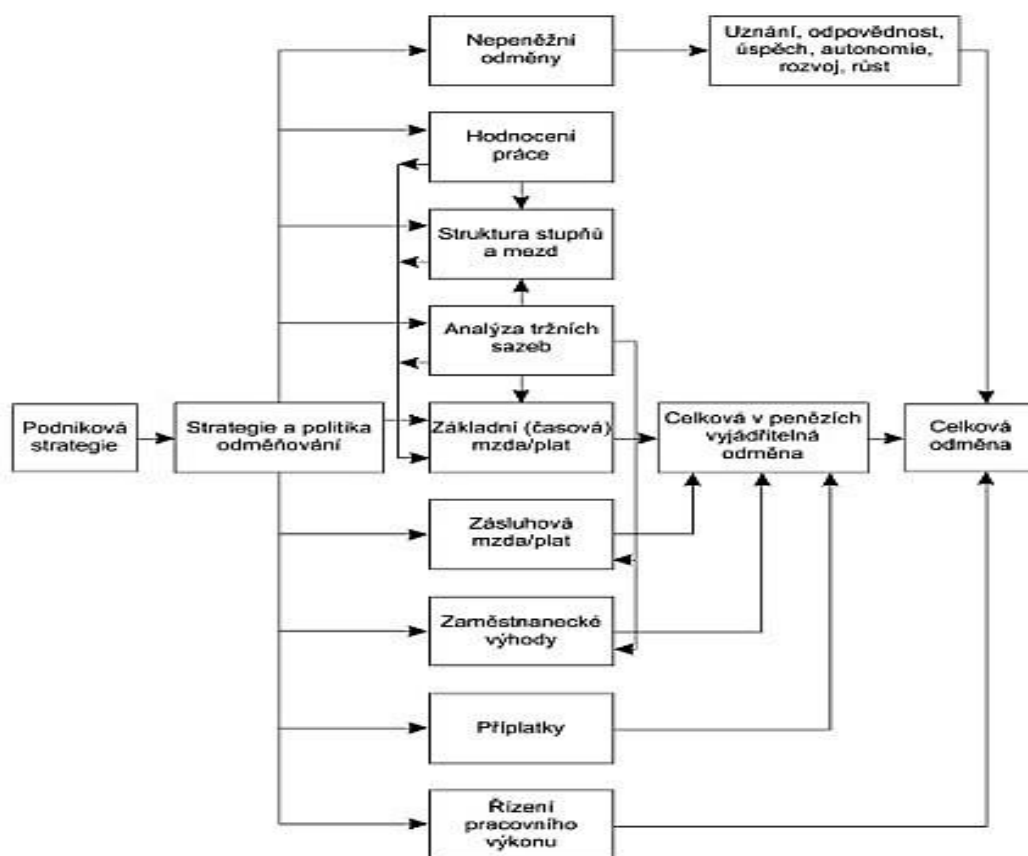
Systém odměňování je tvořen z několika částí:

- **Strategie odměňování** – stanovuje kroky, které organizace bude chtít udělat.
- **Politika odměňování** – návody pro rozhodování a stanovení nezbytných kroků.
- **Praxe odměňování** – představuje strukturu stupňů a sazeb, metod a programů, které jsou potřebné k realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** – jsou tvořeny způsoby realizace politiky a prováděním praxe v odměňování.
- **Postupy (procedury) odměňování** – kroky, které mají udržet systém a zajistit jeho funkčnost (13, s. 23).

Systém má své úkoly a měl by:

- opatřit nezbytný počet a potřebnou kvalitu zájemců o zaměstnání,
- stabilizovat potřebné pracovníky,
- pracovníky odměňovat nejen za jejich dosažené výsledky, ale i za jejich úsilí, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- pomoci ziskové společnosti k získání konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, s ním spojené náklady a časová náročnost musí být racionální a přiměřené vzhledem k možnostem organizace,
- být zaměstnanci akceptován,
- pozitivně motivovat své zaměstnance, aby pracovali dle svých nejlepších schopností,
- splňovat veřejné zájmy a právní normy,
- poskytovat příležitosti k realizaci rozumných aspirací a zároveň splňovat zásady rovnosti a nestrannosti,
- pobízet pracovníky ke zlepšování jejich kvalifikací a schopností,
- zajistit kontrolu nákladů spojených s prací (12, s. 285).

Prvky systému odměňování



Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy
(Zdroj: 13, s. 24)

Nepeněžní odměny

Jsou to odměny typu pocitu úspěšnosti, autonomie, uznání, prostoru pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělání, příležitosti k rozvoji kariéry apod. Nejčastěji vycházejí z práce samotné (8, s. 519).

Hodnocení práce

Systematický proces, který definuje relativní hodnoty prací ve společnosti za účelem vytvoření vnitřních mzdových nebo platových relací. Analyzuje pracovní místa nebo role pro popis pracovních míst nebo profilů rolí (8, s. 518).

Struktura stupňů a mezd

Pracovní místa lze rozdělit do stupňovité struktury, kde peněžní sazba je ovlivňována tržními sazbami. Může být vytvořeno mzdové/platové rozpětí, kde mzda nebo plat smí růst a odměna se odvíjí od pracovního výkonu, schopností či délky zaměstnání

nebo přínosu. Lze také pro určitá pracovní místa použít individuální sazby, kde neexistuje možnost zvyšování mzdy nebo platu (8, s. 519).

Základní (časová) mzda/plat

Je to pevný plat nebo mzda, které představuje sazba (tarif) za určité pracovní místo. Mají různou formu podle úrovně práce nebo úrovně požadované klasifikace. Jsou ovlivněny vnitřními i vnějšími faktory a mohou mít formu roční, měsíční, týdenní či hodinové sazby (8, s. 518).

Zásluhová mzda/plat

K základní mzdě/platu se dají přidat, respektive propojit s ní zásluhové peněžní odměny. Odměny se odvíjejí od pracovního výkonu, schopností, přínosu, dovedností nebo zkušeností pracovníka (8, s. 519).

Zaměstnanecké výhody

Tvoří je prvky, které jsou poskytovány zaměstnancům navíc např. penze, nemocenské dávky, služební auta a tak dále (8, s. 519).

Příplatky

Jsou povinné, tedy zákonem stanovené nebo nepovinné, které společnost poskytuje dobrovolně ke mzdě či platu. V případě zákonných se jedná např. o příplatky za přesčas, za práci přes noc, za práci ve svátek, za práci o víkendu, za vedení apod. Dobrovolně poskytované příplatky jsou např. příplatky na dopravu, na ubytování (12, s. 317).

Řízení pracovního výkonu

Definuje očekávání týkající se individuálního výkonu, posuzuje pracovní výkon na základě očekávání a zajišťuje zpětnou vazbu (8, s. 519).

1.4 Celková odměna

Snaží se, aby lidé nacházeli uspokojení skrze práci, a zaměřuje se na veškeré možnosti, jak je odměnit. Je tvořena z odměn přímých, nepřímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny jsou navzájem propojeny a nakládá se s nimi jako s integrovaným celkem. Zvláště se jedná o základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Celková odměna se skládá ze dvou hlavních kategorií odměn:

- **Transakční odměny** – hmotné odměny, které se týkají vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
- **Relační (vztahové) odměny** – spadají sem nehmotné odměny týkající se vzdělání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce (8, s. 520).

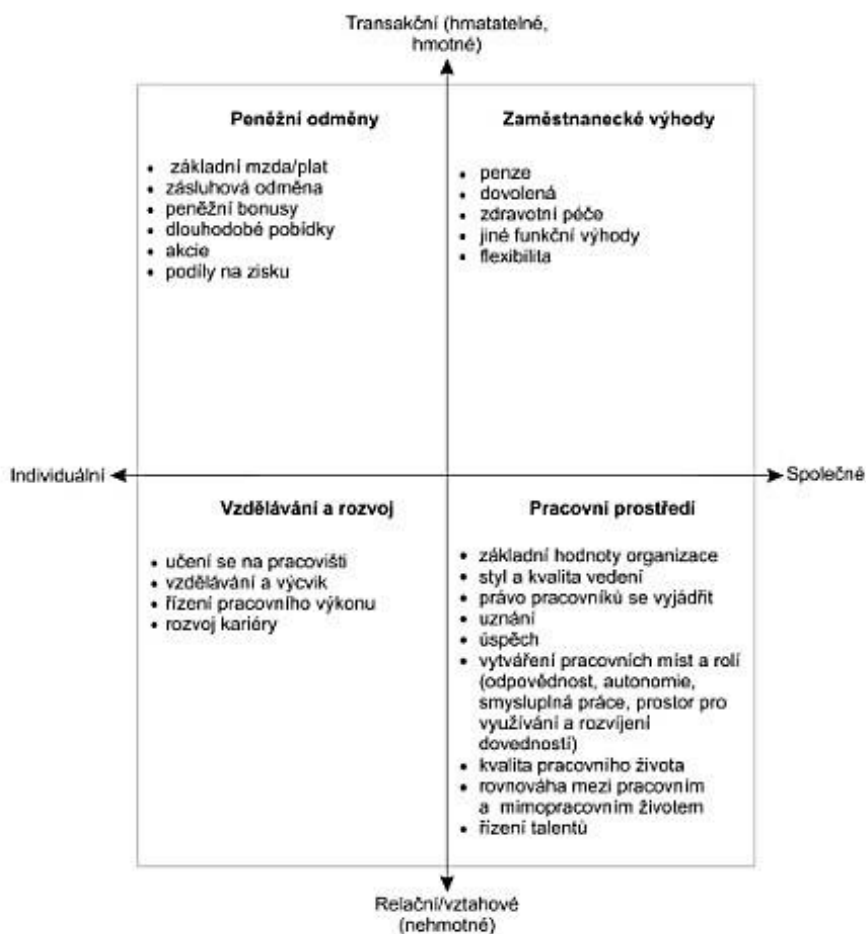
Tabulka č. 1: Složky celkové odměny
(Zdroj: 8, s. 521)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Význam celkové odměny říká, že odměňování nespočívá jen v zahrnování zaměstnanců penězi, ale že i dokáže vytvářet prostředí se zážitky z práce, které má za následek uspokojení potřeb pracovníků a zvýšení jejich efektivity a úsilí. Pro zvětšení motivace a pracovního výkonu je důležité vytvořit zábavné a podnětné pracovní prostředí, kde lidé využijí své schopnosti k výkonu práce a získají tak uznání (13, s. 43).

Model celkové odměny

Horní dva kvadranty představují transakční odměny, tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků a nejčastěji mají peněžní povahu. Konkurenti je mohou snadno okopírovat. Dolní dva kvadranty jsou relační odměny. Mají nepeněžní formu a jejich cílem je zvyšování hodnot transakčních odměn. Nejlepší pro organizaci je kombinace obou druhů odměn (8, s. 522).



Obrázek č. 2: Model celkové odměny
(Zdroj: 8, s. 522)

1.5 Zaměstnanecké benefity

Jedním ze způsobů, jak motivovat zaměstnance k většímu výkonu, je poskytnutí peněžních i nepeněžních benefitů. Slouží také k posílení kladného vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a jsou poskytovány nad rámec sjednané mzdy (14, s. 1). „Můžeme je např. rozdělit do skupin:

- *zdravotní benefity,*
- *důchodové benefity,*
- *benefity poskytované na pracovišti,*
- *benefity zaměřené na využití pracovního volna,*
- *benefity směřující ke vzdělání,*
- *platové a finanční benefity,*
- *benefity směřující k vybavení zaměstnance“ (14, s. 1).*

Pokud zaměstnavatel zvolí správný systém odměňování a systém zaměstnaneckých výhod, zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce. Při rozhodování zaměstnance, v případě že má více pracovních nabídek, rozhoduje lepší balíček benefitů. Mimomzdová plnění mohou také vyvažovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance. Když jsou zaměstnanci odpočatí, spokojení a mají správnou motivaci, dokáží být více produktivní než za opačných podmínek. Čím dál tím více společnosti zařazují mezi své benefity činnosti, které podporují zdraví a sport zaměstnanců. Uvědomují si, že pokud člověk žije zdravě a aktivně, tak dochází ke snížení jeho nemocnosti a ke zlepšení jeho výkonu (14, s. 1).

Máme dva způsoby jak poskytovat zaměstnanecké benefity. Jedním z nich je **fixní způsob**, který je založen na poukázkovém systému. V kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatel stanoví základní benefity, které jsou určeny pro všechny zaměstnance a je jen na nich, zda zaměstnanecké výhody využijí. Jedná se např. o mobilní telefon, manažerské vozidlo, stravenky, dovolenou nad rámec zákona, příspěvky na rekreaci a vzdělání, příspěvky na životní nebo penzijní spoření, poskytnuté občerstvení. Druhý způsob je **flexibilní**, kdy zaměstnavatel vytvoří balíček benefitů a přidělí zaměstnanci např. podle pozice nebo odpracovaných let roční limit bodů. Každý zaměstnanec si zvolí benefity, které mu nejlépe vyhovují a čerpá je podle svých preferencí (14, s. 2).

Zaměstnanecké benefity, které poskytuje zaměstnavatel, mohou být na straně **zaměstnance**:

- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu pro určení výše zdravotního a sociálního pojištění,
- zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti (14, s. 2).

Zaměstnanecké benefity, které poskytuje zaměstnavatel, mohou být na straně **zaměstnavatele**:

- poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu tvořeného ze zisku po zdanění,
- poskytovány na vrub daňově neuznatelných nákladů,
- poskytovány na vrub daňově uznatelných nákladů (14, s. 3).

Nejlepší řešení, které může nastat, je, že zaměstnavatel nabízí benefity, které jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nemusí se zahrnovat do vyměřovacího základu zaměstnance, který slouží pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. Z pohledu zaměstnavatele je nejvýhodnější, když benefity jsou daňově uznatelným nákladem, který mu sníží základ daně z příjmu (14, s. 3).

1.6 Vlivy prostředí na systém odměňování společnosti

Při vytváření mzdové strategie společnosti je nutné určit nejen její cíle a nástroje, ale i vlivy, které vyplývají z dosaženého stavu řízení organizačního uspořádání společnosti a struktury lidských zdrojů. Jedná se o faktory vnějšího a vnitřního prostředí (15, s. 49).

1.6.1 Vnitřní faktory prostředí

Mezi vnitřní faktory prostředí, které ovlivňují systém odměňování, patří:

- cíle společnosti,
- postavení na trhu,
- ekonomická situace společnosti,
- organizačně-technická úroveň kvality řízení společnosti,
- kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj (15, s. 49).

Cíle společnosti

Plnění podnikatelských cílů se neobejde bez podnikatelské strategie. Aby docházelo k uspokojování zákazníků, je nutné definovat a nastavit strategii lidských zdrojů a následně ji uvést do činnosti (16, s. 161).

Postavení na trhu

Každá společnost chce na svém trhu patřit k těm dominantním, které udávají krok. Společnost by si měla správně vymezit trh, na kterém působí nebo chce působit. S velkou pravděpodobností se podnik nevyhne konkurenci, a proto je důležité ji sledovat, avšak s rozumnou mírou. Společnost by se neměla zaměřit jen na sledování konkurence z hlediska současnosti. Měla by hledět do budoucnosti a hledat

své potencionální soupeře. Také by měla brát v potaz vývoj trhu se substitučními výrobky a služby (3).

Ekonomická situace společnosti

Ekonomická situace společnosti má velký vliv na odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Společnost si musí uvědomit kolik finančních prostředků má a co svým zaměstnancům může nabídnout z hlediska odměňování (16, s. 161).

Organizačně-technická úroveň kvality řízení společnosti

Jedná se o vytvoření hodnot, které podpoří loajalitu, flexibilitu zaměstnanců ke společnosti a orientaci zaměstnanců na zákazníky (16, s. 162).

Kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj

Rozvoj a vzdělání zaměstnanců patří k investici společnosti, která se jí později vrátí. Důležité je vytyčit si jaké znalosti by měli zaměstnanci mít a které činnosti by měli ovládat, aby se společnost stala konkurenceschopnou (16, s. 180).

1.6.2 Vnější faktory prostředí

Mezi vnější faktory prostředí, které ovlivňují systém odměňování, patří:

- fáze hospodářského cyklu,
- intenzita konkurenčního prostředí,
- situace na trhu práce,
- právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů,
- vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky (15, s. 49).

Hospodářský cyklus

Je označován jako pravidelné kolísání ekonomické aktivity na úrovni celé ekonomiky nebo její velké části okolo dlouhodobého trendu. Ke kolísání nedochází jen v určitém sektoru. Cyklem se nazývá relativní ekonomický růst a relativní pokles. Ke změření kolísání se nejčastěji využívá hrubého domácího produktu. Každá ekonomika si musí projít růstem a následným poklesem. Neexistuje žádná přesně stanovená délka cyklu. Každá ekonomika je jiná a na cyklus působí různé faktory (17).

Hospodářský cyklus se dělí do čtyř fází:

- **Dno (sedlo)** - v této části cyklu dochází k reálnému zpomalení produktu nebo k poklesu na jeho nejnižší úroveň. Pokud dochází k velmi prudkému poklesu, který zároveň i dlouho trvá, je lepší označení deprese nežli dno. Charakteristické pro tuto část hospodářského cyklu jsou nevyužité kapacity, větší míra nezaměstnanosti, malá úroveň spotřebitelské a investiční poptávky a společnosti vykazující malé nebo záporné zisky. Společnosti nevidí příznivý vývoj, a proto nezačínají s novými investičními projekty (18, s. 24).
- **Expanze (konjunktura)** - následuje po fázi dna. Dochází k poklesu míry nezaměstnanosti, nahrazování opotřebovaného kapitálu a ke zvyšování spotřebitelské poptávky. Společnosti pomalu začínají realizovat nové investiční projekty. Agregátní poptávka začíná růst díky využívání dosud nevyužitých kapacit a zvyšování zaměstnanosti. Konjunktura je provázena také náklady, které vznikají spolu s růstem výdajů na sehnání dalších výrobních faktorů. Přibližováním se k vrcholu zapříčiňuje, že služby a zboží jsou dražší (18, s. 24).
- **Vrchol** - ekonomická aktivita je dočasně na nejvyšší úrovni. Kapacity ekonomiky jsou plně využity a na trhu je málo pracovní síly. Po dosažení horního bodu neboli konce vrcholu začíná sestupná fáze ekonomiky (18, s. 24).
- **Kontrakce (recese)** - dochází ke zpomalení růstu nebo poklesu hrubého domácího produktu. Recese zapříčiňuje zkrácení počtu odpracovaných hodin, zvýšení nezaměstnanosti, snížení poptávky po produktech a pomalejší nárůst cen a mezd. Spolu s růstem nezaměstnanosti dochází ke zvyšování sociálních transferů. V této fázi hospodářského cyklu se také snižují úrokové sazby a poptávka po úvěrech. Společnostem klesají zisky a investiční projekty, které byly jimi realizovány, jsou nevýnosné (18, s. 25).

Intenzita konkurenčního prostředí

Nejdynamičtější prostředí, ve kterém společnost operuje, se nazývá konkurenční prostředí. Většina společností působících na trhu má silnou konkurenci, a proto si zákazník může vybrat pro uspokojení svých potřeb ten nejvhodnější produkt. Existenci konkurenčního prostředí se produkcí určitého produktu zabývá více než jeden výrobce. Jejich počet, velikost a charakteristiky mohou být odlišné. Intenzitu konkurenčního prostředí lze zjistit pomocí Porterova modelu pěti sil (19, s. 18).

Situace na trhu práce

Trh práce je prostor, na kterém se střetává nabídka a poptávka po pracovních silách. Domácnosti na trhu nabízejí své schopnosti, dovednosti a kvalifikace. Roli poptávajícího zaujímají společnosti, které hledají pracovníky s dostatečnou kvalifikací pro svůj chod společnosti (20).

Nabídka a poptávka na trhu práce utvářejí tržní cenu práce. Ze situace na trhu vyplývá, jaká je aktuální nabídka a poptávka, a jestli je dostatek pracovních příležitostí nebo zda nedochází k přebytku nebo nedostatku v této oblasti (20). Při růstu poptávky dochází ke zvyšování zaměstnanosti a reálné mzdy. Naopak pokud dojde k poklesu tržní nabídky práce, dochází zároveň k poklesu zaměstnanosti a růstu mezd. Tržní nabídku z krátkodobého hlediska může ovlivnit migrace nebo podpory v nezaměstnanosti. Rozhodování osob na trhu práce neovlivňuje jen výše mzdy, ale mohou to být i faktory jiné než ekonomické (21).

Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravuje právně pracovní právo. Je to soubor právních norem, které upravují tři oblasti. Jedná se o individuální a kolektivní pracovní právo a o právní úpravu zaměstnanosti. Každá oblast má své odlišné subjekty. U individuálního pracovního práva se jedná o vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a u kolektivního pracovního práva jde o vztahy mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi, kteří zastupují skupinu zaměstnanců. Právní úprava zaměstnanosti se zajímá o vztahy mezi občany a úřadem práce nebo ministerstvem práce a sociálních věcí a o vztahy mezi občany a zaměstnavateli. Do této oblasti spadají i vztahy mezi již zmíněnými státními orgány a zaměstnavateli.

Každá oblast má svůj základní pramen. V případě individuálního pracovního práva se jedná o zákoník práce. Hmotněprávní stránku kolektivních pracovních vztahů upravuje zákoník práce a procesně právní stránku upravuje zákon o kolektivním vyjednávání. Pro zaměstnanost je základním pramenem zákon o zaměstnanosti (22, s. 3 - 4).

Nástroje hospodářské a sociální politiky

Cílem hospodářské je stabilizovat cenovou hladinu, vyrovnávat bilance zahraničního obchodu, zajišťovat vysokou úroveň a dynamiku produktu a posledním cílem je dosáhnout vysoké zaměstnanosti, respektive nízké nezaměstnanosti. K dosažení těchto cílů využívá nástroje v podobě monetární, fiskální, důchodové, vnější obchodní a měnové politiky (23).

U sociální politiky jde o pozitivní ovlivňování životních podmínek lidí jak státem, tak i dalšími subjekty, které jsou její součástí. Dá se vyjádřit dvěma přístupy. Širší pojetí sociální politiky je důležité pro tvorbu její dlouhodobé koncepce. V užším pojetí je sociální politika souborem aktiv, nástrojů a opatření, které reagují na nepříznivé sociální události např. na stáří, nemoci, invaliditu, nezaměstnanost a chudobu. V praxi lze sociální politiku vidět v podobě sociálních dávek, zdravotního a sociálního pojištění. Cílem je vytvořit důstojné podmínky pro život občanů daného státu (24).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti XY, a. s. Na začátku jsou popsány základní údaje společnosti a je provedena analýza její ekonomické situace včetně analýzy postavení společnosti na trhu produktů. Následuje analýza McKinsey 7S, průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a řízený rozhovor s vedením společnosti. V neposlední řadě je provedena analýza trhu práce. Na závěr je analytická část ukončena celkovým shrnutím všech výše zmiňovaných analýz.

2.1 Základní informace o společnosti

Podkapitola se zabývá krátkým přiblížením společnosti. Jsou zde popsány nejen základní informace, ale i historie a výrobní program.

Obchodní firma:	XY, a. s.
Sídlo:	Kraj Vysočina.
Rok vzniku:	2006.
Právní forma:	Akciová společnost.
Základní kapitál:	45 733 000 Kč.
Splaceno:	100 %.
Zisk (2017):	3 501 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	644.
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Výroba, výzkum a vývoj zdravotnického zařízení a přístrojů. Poradenská činnost v oblasti zdravotnického zařízení a přístrojů (25).

CZ-NACE:	46900 Nespecializovaný velkoobchod.
	32500 Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb.
	702 Poradenství v oblasti řízení.
	7219 Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd (26).

2.1.1 Historie společnosti

Společnost svoji činnost zahájila v roce 1943 s jedním jednoduchým výrobkem. Jednalo se o spirálový kabel s více dráty a mechanismem, který umožňoval převádět pohyby v předozadním směru na otáčivý pohyb. První využití našel v letadlech za druhé světové války. Používal se jako flexibilní kabel k nastavení vysílačky pilota, která byla mimo jeho dosah za kokpitem (27).

V začátcích byla společnost XY, a. s. zaměřena na strojírenství. Později se vyvinula v průmyslovou společnost nabízející řadu různých řešení a v průběhu uplynulých 30 let se transformovala na specializovaného dodavatele lékařského zařízení, kterým je až do teď (27).

V současné době je XY, a. s. světovým dodavatelem specializovaných zdravotnických prostředků používaných při diagnostických a terapeutických výkonech v oblasti intenzivní péče, urologie a chirurgie. Společnost má více jak 28 závodů, které jsou rozprostřeny po celém světě, zejména v USA, Evropě, Asii, Latinské Americe, na Středním Východě a v Africe (27).

2.1.2 Výrobní program

Jak již bylo výše uvedeno XY, a. s. se zaměřuje na výrobu specializovaného lékařského zařízení. Tento závod vyrábí lékařské prostředky pro oblasti:

- **Urology**

Jedná se o výrobu zdravotnických prostředků, které pacientům pomáhají při potížích močového měchýře, které využívají lékaři v nemocnicích. Urologické výrobky zahrnují intermitentní a permanentní katétry, prostředky pro sběr moči a i produkty pro urologické operační zákroky a endourologii (27).

- **Anestezie**

Společnost spolupracuje s klinickými odborníky po celém světě a díky tomu je na špici vývoje technologií, klinického výzkumu a vzdělávání, které zajišťují pokrok anestetické praxe. Výroba zahrnuje některé z nejmodernějších zdravotnických prostředků pro zajištění dýchacích cest a také katétry a jednorázové pumpy pro regionální anestezii. Vše je konstruováno tak, aby pomáhalo od bolestí spojených s pooperačním stavem pacientů (27).

- **Balení katetrizačních setů a komponentní výroba**

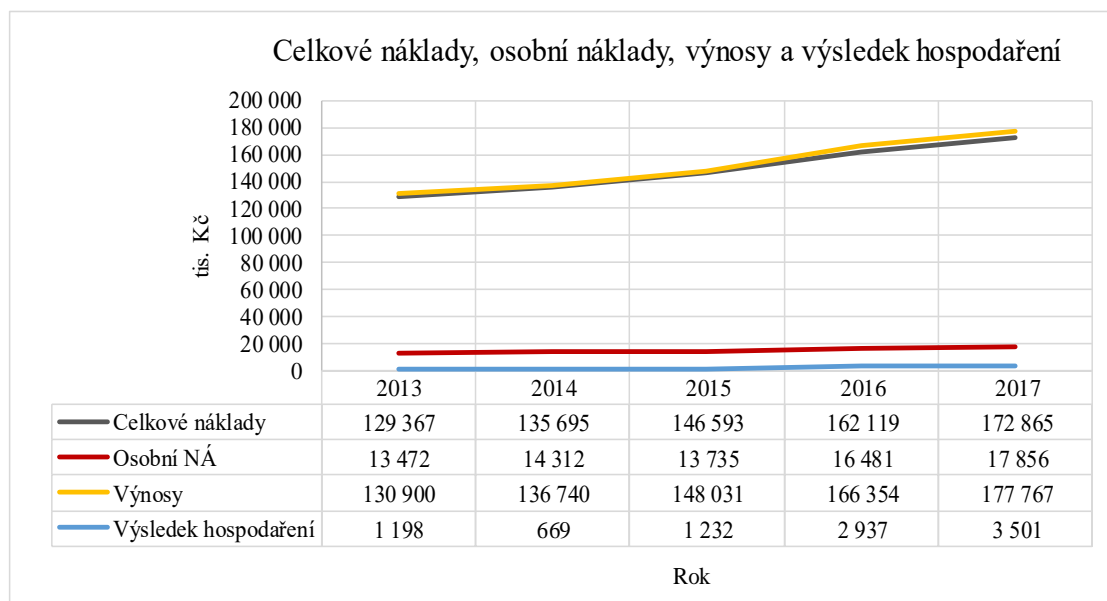
Komponentní výroba se zaměřuje na produkci stříkaček, jehel a zaváděcích katétrů do těla pacienta při operačním zákroku. Zaváděcí katétry spadají do SWG sestavy a vyrábí se v arteriální, dialyzové a kardio podobě. V úseku balení se připravují tzv. tácky, které obsahují veškeré vybavení, které lékař využije při operacích např. katétr, nůžky, peany, skalpel, vatové tampony, náplast, jehlu a další potřeby (28).

2.2 Analýza ekonomické situace společnosti

V této podkapitole je rozebráno ekonomické hospodaření společnosti a postavení společnosti na trhu produktů.

2.2.1 Analýza hospodaření společnosti

Analýza hospodaření společnosti je prováděna za 5 let, konkrétně v období od roku 2013 až do roku 2017. Veškeré údaje, které jsou zde použity, jsou získané z výročních zpráv společnosti. V tomto oddíle práce je znázorněn vývoj celkových nákladů, výnosů, osobních nákladů a výsledku hospodaření za pomoci horizontální a vertikální analýzy, a to jak v relativním, tak i absolutním vyjádření.

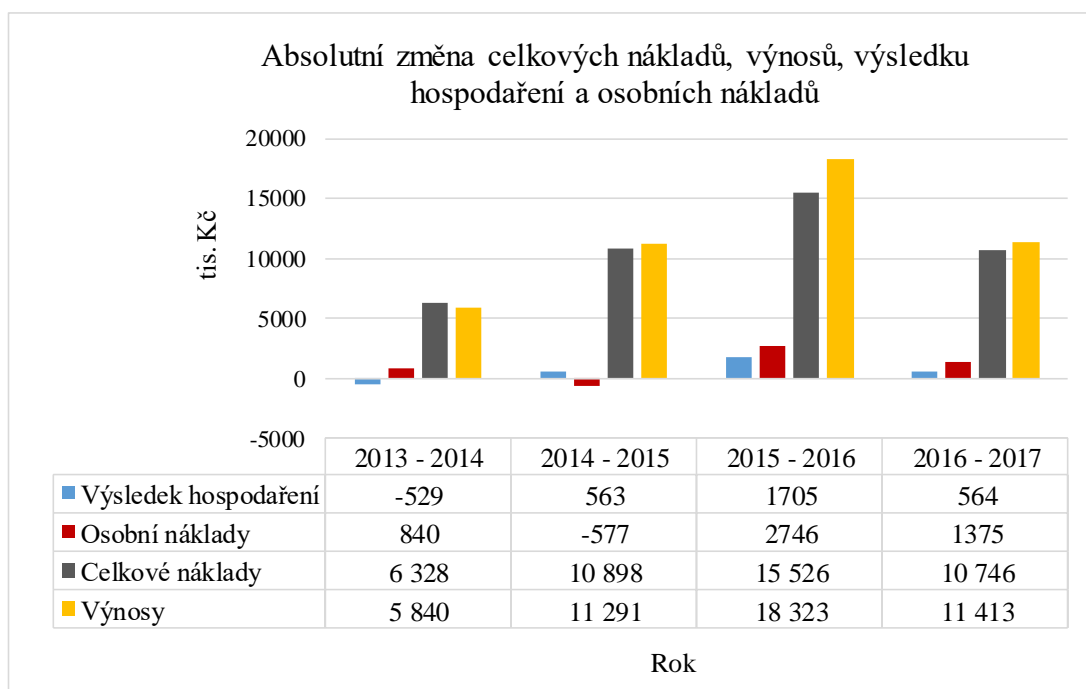


Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů, osobních nákladů, výnosů a výsledku hospodaření 2013 - 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

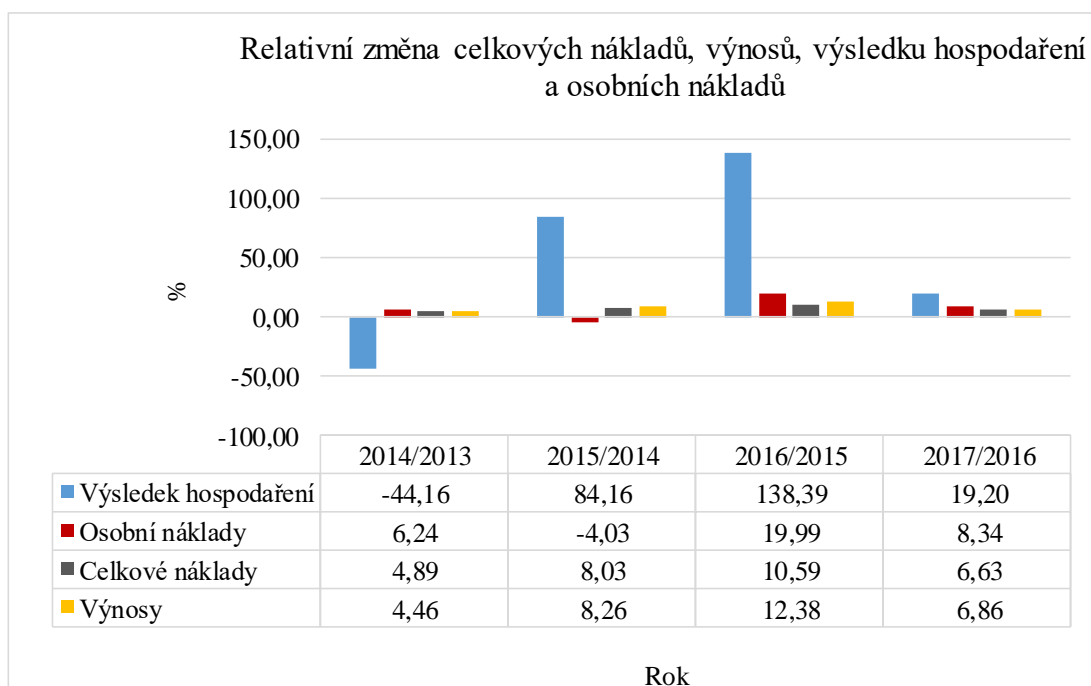
Daný graf znázorňuje vztahy mezi celkovými náklady, osobními náklady, výnosy a výsledkem hospodaření společnosti. Z celkových nákladů společnosti XY, a. s. lze vyčíst, že mají rostoucí trend a za sledované období vzrostly o 33,62 %. Zvyšování je zapříčiněno především zvýšeným zájmem o jejich výrobky. Proto společnost vynakládá více prostředků na jejich výrobu, aby uspokojila své zákazníky. Spolu s celkovými náklady mají dlouhodobý rostoucí trend i výnosy, které vzrostly za sledované období o 35,8 %. Z toho vyplývá, že výnosy rostou rychleji, než náklady což je pro společnost pozitivní zpráva. Nárůst opět přisuzujeme větší poptávce po výrobcích, díky které se zvyšují i tržby společnosti. Rostoucí trend zaznamenaly i osobní náklady, které vzrostly od roku 2013 do roku 2017 o 32,54 %. Nárůst osobních nákladů společnosti v roce 2014 byl zapříčiněn příjmem dalších zaměstnanců. Avšak v roce 2015 se někteří zaměstnanci se společností rozloučili a náklady opět mírně klesly. Zvyšování mezd zaměstnanců má za důsledek nárůst osobních nákladů v posledních 2 letech. I výsledek hospodaření se vyznačuje dlouhodobým rostoucím trendem, kdy vzrostl za sledované období o 192,24 %. Největší výkyv nastal v roce 2014, kde výsledek hospodaření zaznamenal svoji nejnižší hodnotu. Pokles dolů byl způsoben čerpáním rezervy, která šla až do minusových částek. Za úspěch společnosti XY, a. s. lze považovat, že za poslední roky výsledek hospodaření nešel do záporných částek, a naopak právě od roku 2014 stále roste.

Horizontální analýza celkových nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a osobních nákladů

Uvedené grafy popisují absolutní a relativní změny vybraných ukazatelů. Největší změnu zaznamenaly výnosy mezi roky 2015 a 2016, kde se zvýšili o 18 323 tis. Kč, tedy o necelých 13 %. Největší změnu mezi roky 2015 a 2016 zaznamenaly taktéž náklady, kdy vzrostly o 11 %, tedy o 15 526 tis. Kč. Další rok spolu s výnosy mírně klesly. U výsledku hospodaření bylo na začátku ponížení o necelých 45 %, ale hned v dalším roce, tedy 2015 došlo k obratu o 85 %, respektive o 563 tis. Kč. Pokles byl zapříčiněn, jak již bylo zmíněno výše, čerpáním rezervy, které se dostalo až do minusové částky. Největší změna u výsledku hospodaření vznikla mezi lety 2015 a 2016, kdy došlo k nárůstu o 138 %. Osobní náklady zaznamenaly největší změnu v roce 2016, kdy oproti roku 2015 narostly o 20 %, tedy o 2 746 tis. Kč.



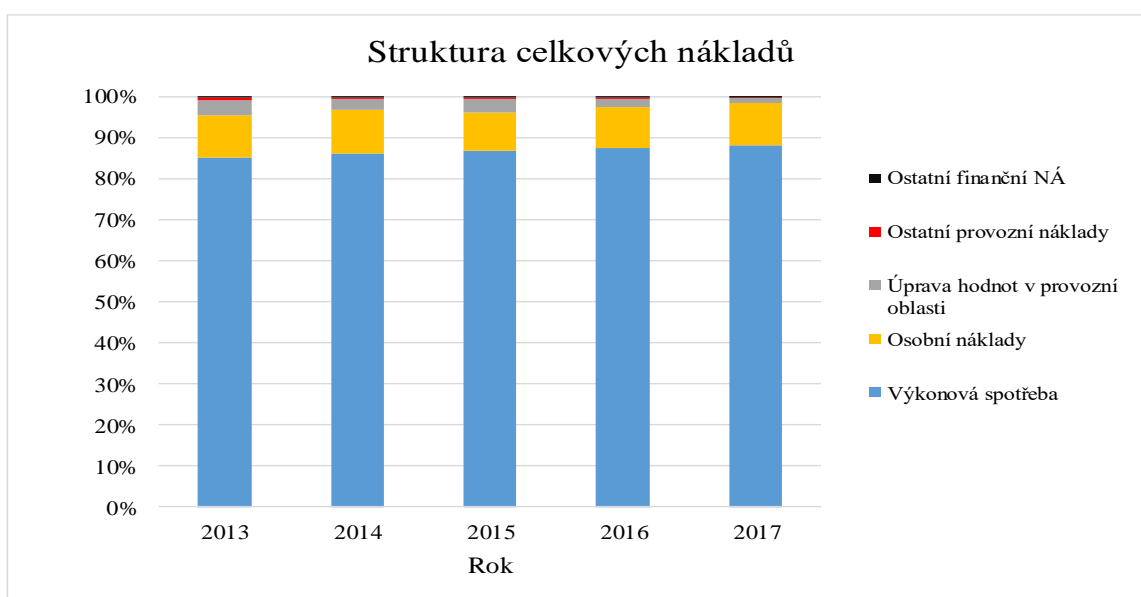
Graf č. 3: Horizontální analýza - absolutní změna celkových nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a osobních nákladů 2013 – 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)



Graf č. 2: Horizontální analýza - relativní změna celkových nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a osobních nákladů 2013 - 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

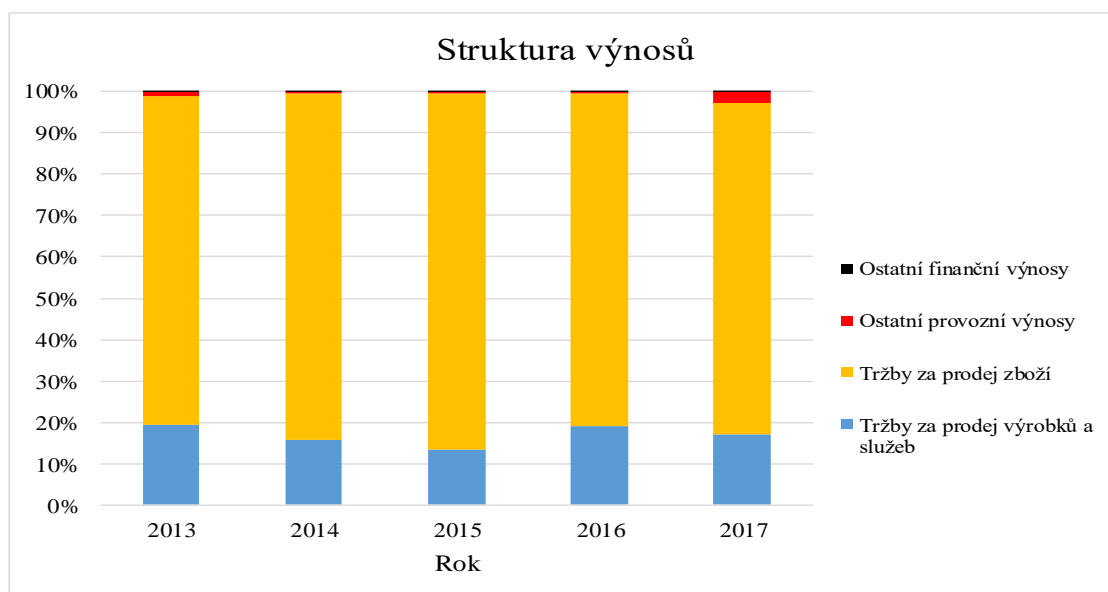
Vertikální analýza celkových nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a osobních nákladů

U celkových nákladů je ve všech zkoumaných letech struktura velice podobná. Z analýzy lze vyčíst, že největší podíl z celkových nákladů zaujímá výkonová spotřeba. Tvoří strukturu z 85 %. Spotřeba se skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, ze spotřeby materiálu a energie a ze služeb. Právě náklady vynaložené na prodané zboží tvoří její největší část. Druhou její největší částí jsou osobní náklady, které představují zhruba 10 % celkových nákladů. Zbytek tvoří nepodstatnou část nákladů, která dá dohromady okolo 5 %.



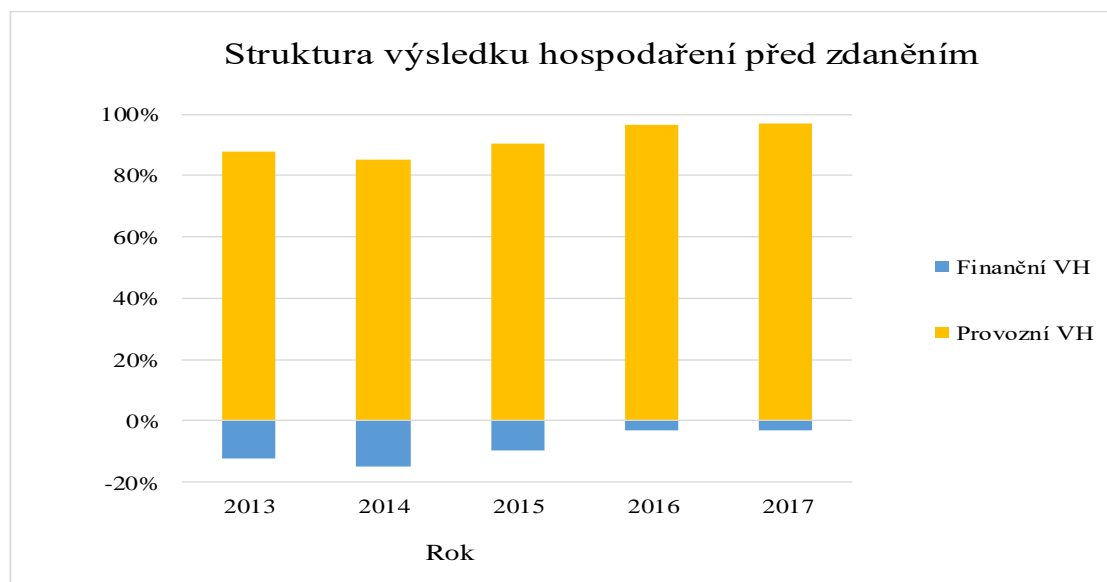
Graf č. 4: Struktura nákladů 2013 – 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Stejně jako u nákladů nejsou za sledované roky žádné výkyvy ve struktuře výnosů. Největší část výnosů tvoří tržby za prodané zboží. Jedná se zhruba o 82 % z celkových výnosů. Koresponduje to s náklady vynaloženými na zboží. Druhou položkou jsou tržby za prodané výrobky a služby, které jsou vyčísleny okolo 16 %. Ostatní provozní výnosy spolu s ostatními finančními výnosy jsou nejmenší položkou celkových výnosů a nepředstavují z nich ani 1 %.



Graf č. 5: Struktura výnosů 2013 – 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Protože se společnost XY, a. s. zabývá především provozní činností a nikoliv finanční, lze vidět, že provozní výsledek hospodaření tvoří prakticky celý výsledek hospodaření. Naopak finanční tvoří jeho minusovou část a snižuje ho. Avšak je pozitivní, že se společnosti daří ztrátu od roku 2014 snižovat.



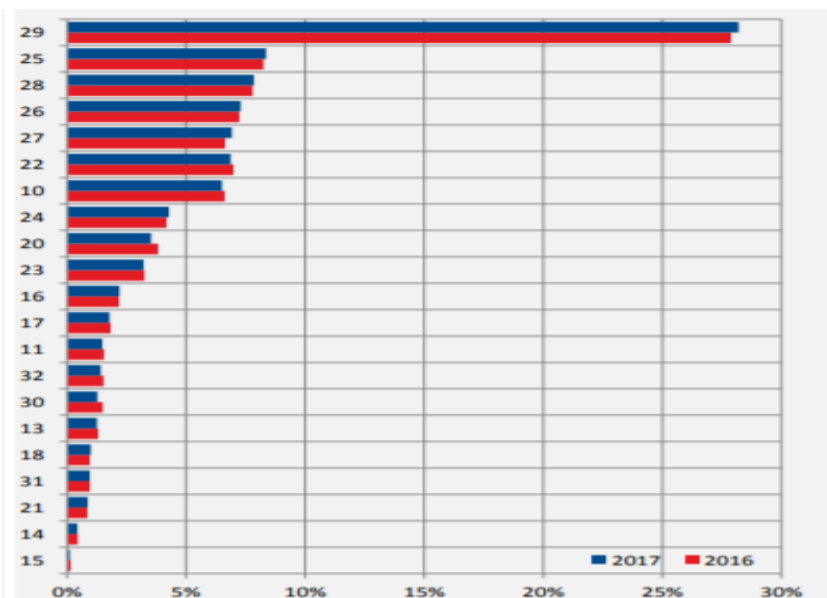
Graf č. 6: Struktura výsledku hospodaření před zdaněním 2013 – 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

2.2.2 Analýza postavení společnosti na trhu produktů

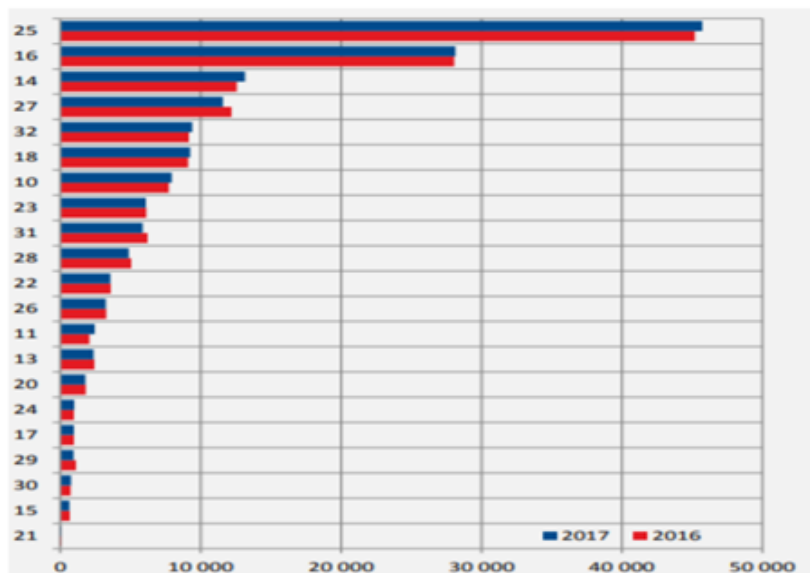
Společnost XY, a. s. se zabývá výrobou zdravotní techniky a jemného lékařského zařízení. V České republice najdeme několik společností, které se také věnují výrobě zdravotní techniky. Avšak ostatní společnosti se zaměřují na produkci jiných produktů z kategorie zdravotní techniky než společnost XY, a. s. Proto v ČR nemá konkurenci a jedná se tedy o monopolní společnost. Ovšem v zahraničí, kam vyváží své výrobky, se již s konkurencí potýká. Jedná se jen o malé množství konkurenčních společností, a lze ji zařadit do nedokonalé konkurence, konkrétně do oligopolu. Český trh nepatří mezi klíčové trhy společnosti. XY, a. s. dodává produkty zákazníkům v České republice, ale větší odbyt má do zahraničí. Dováží například do zemí západní Evropy, Iráku, Íránu, Ruska, USA, Čínské lidové republiky, Japonska, Austrálie a dalších.

Jak již bylo zmíněno výše společnost XY, a. s. se nepotýká s konkurencí na českém trhu, nýbrž na trhu zahraničním. V oblasti chirurgie jsou jejími konkurenty společnosti Johnson & Johnson a Medtronic. Díky konkurenci společnost XY, a. s. začala hledat skulinku v chirurgickém prostoru. Našla ji a nyní se soustředí na vývoj a výrobu nástrojů potřebných k laparoskopickým procedurám, kde podle ní je konkurence malá a zároveň není až tak dobrá. Ve výrobcích v sekci Urology má společnost daleko více konkurentů. Jedná se hlavně o balónové katétry. Jedna z konkurenčních společností se nazývá Bard Medical. Společnost XY, a.s. vyrábí dvoucestný balónový katétr pro 5 ml a 30 ml. Stejně tak i Bard Medical, avšak rozdíl se nachází v počtu nabízených velikostí. XY, a. s. svému zákazníkovi nabízí šest velikostí tohoto katétru a Bard Medical pouze pět velikostí. Podobně je tomu i u okluzního balónového katétru společnosti Boston Scientific. V tomto případě společnost XY, a. s. strádá, protože nabízí tento katétr pouze ve třech velikostech a konkurenční společnost ve čtyřech. Na trhu také operuje společnost Nordson MEDICAL, které se též zabývá výrobou urologických potřeb včetně balónových katétrů. Všechny zmiňované konkurenční společnosti mají dlouholetou tradici, působí v několika desítkách zemí a produkty vyváží do celého světa. Společnost XY, a. s. se tedy s nimi setkává ve většině zemí, kam vyváží své výrobky (27, 28, 30, 31).

Necelých 10 000 společností bylo v roce 2017 zařazeno do ostatního zpracovatelského průmyslu. Jsou pátou nejpočetnější skupinou v počtu podniků z celého zpracovatelského průmyslu v ČR. V podílu tržeb skupina 32 nezaujímá hlavní postavení. Tvoří zhruba 2,5 % podílu tržeb z celého zpracovatelského průmyslu a v roce 2017 se dokonce podíl nepatrně zmenšil.



Obrázek č. 3: Podíl tržeb podle CZ-NACE
(Zdroj: 32)

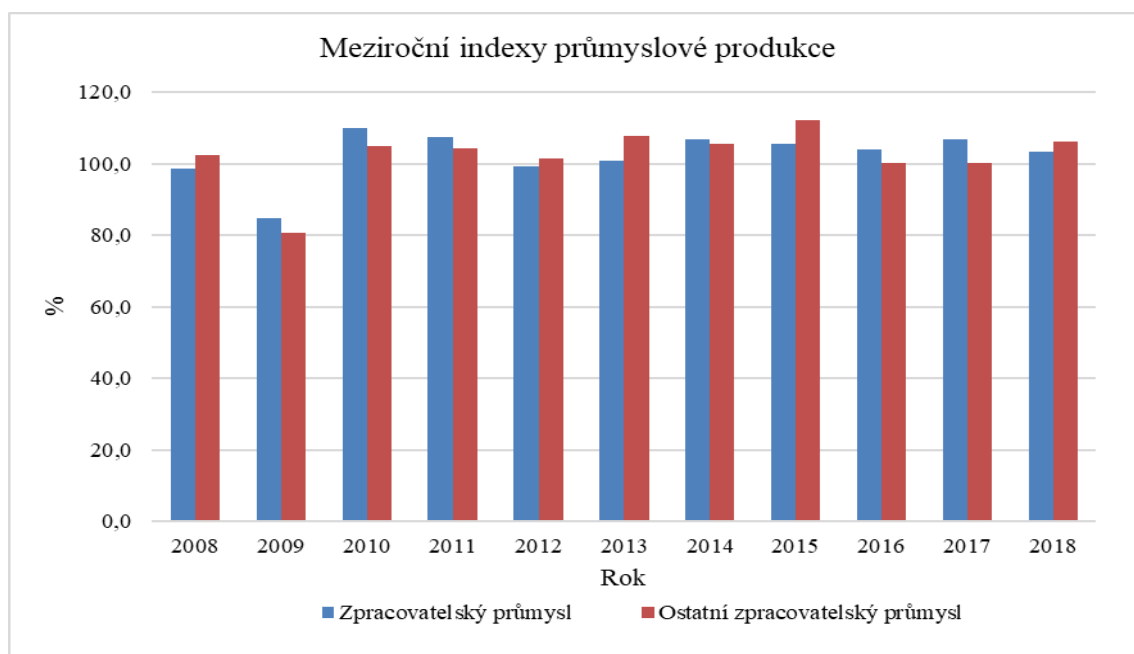


Obrázek č. 4: Počet podniků podle CZ-NACE
(Zdroj: 32)

Vývoj trhu

Výroba lékařských nástrojů a potřeb spadá do oddílu CZ-NACE 32 s názvem Ostatní zpracovatelský průmysl. Výroba lékařských nástrojů a potřeb má označení 32.5. Spolu s výrobou her a hraček jsou z hlediska velikosti tržeb a počtu zaměstnanců nejvýznamnější skupinou, která tvoří 60 % oddílu. Této skupině se v roce 2017 dařilo a zaznamenala příznivý vývoj. Tato skupina se navíc podílí více než 27 % na obrátu zahraničního obchodu oddílu (32).

Z grafu níže lze vidět, že za 10 let došlo k největšímu poklesu v produkci jak ostatního zpracovatelského průmyslu, tak celkového zpracovatelského průmyslu v roce 2009, kdy byla hospodářská krize. Poté se vzpamatoval a od té doby kolísavě roste a klesá. Nikdy nedošlo už tak k velkému poklesu produkce. V roce 2018 došlo v obou případech k růstu produkce.



Graf č. 7: Meziroční indexy průmyslové produkce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33)

2.2.3 Shrnutí analýzy ekonomické situace

Společnosti nejenže rostou náklady, které jsou způsobené rozšířením výrobní kapacity, ale zároveň s náklady rostou i výnosy. Nedochází tedy ke snižování výsledku hospodaření. Naopak je pro společnost příznivé, že od roku 2014 má rostoucí kladný výsledek hospodaření. Největší kolísání u horizontální analýzy v absolutním vyjádření zaznamenaly výnosy a celkové náklady. V relativním vyjádření nejvíce kolísal výsledek hospodaření. Jelikož se společnost zabývá výrobou, tak celkové náklady nejvíce tvoří výkonová spotřeba, největší podíl u výnosů zaujímají tržby za prodej zboží a výsledek hospodaření je z velké části z provozní činnosti. Z analýzy lze vyčíst, že společnost XY, a. s. má finanční zdroje. Díky každoročnímu růstu výsledku hospodaření se dá předpokládat, že je bude mít i v budoucnosti. Tyto finanční zdroje může společnost využít na rozvoj systému odměňování.

Z analýzy postavení na trhu produktů vyplývá, že společnost na českém trhu je v postavení monopolu. Hrozba nových konkurentů není tak velká, protože společnosti, které chtějí vstoupit na tento trh, musí dodržovat přísné hygienické podmínky, musí být technologicky vyspělé a mít kvalitní vybavení pro nadcházející výrobu. Spíše než vznik úplně nové společnosti je hrozbou příchod již vyspělé společnosti ze zahraničí, která si v ČR například založí svůj další závod. Společnost své výrobky vyváží nejvíce do zahraničí, kde se již s konkurencí potýká a je součástí nedokonalé konkurence, respektive oligopolu. Celkově se zpracovatelskému průmyslu v posledních letech daří a i společnost XY, a. s. zaznamenala větší poptávku po jejích produktech. Ať už ze strany zahraničních, nebo domácích odběratelů.

2.3 Analýza McKinsey 7S

V této části je provedena analýza vnitřního prostředí společnosti, která zkoumá 7 interních faktorů. Jedná se o strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty (4, s. 73).

2.3.1 Strategie

Hlavním cílem společnosti XY, a. s. je dosáhnout statusu nejlepší ve svém oboru. Proto se snaží nalézt nejlepší dodavatele na trhu, kteří budou splňovat určitá minimální kritéria a zároveň se budou snažit v budoucnu zdokonalovat své klíčové schopnosti. Společnost se svými produkty snaží pomáhat lidem ke zdravějšímu a spokojenějšímu životu. Také se zaměřuje na hledání klinických potřeb, které dosud nebyly naplněny, aby mohli přinášet prospěch pacientům a poskytovatelům zdravotní péče (28).

Z hlediska personální strategie se společnost snaží zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců pomocí školení, které jsou přizpůsobovány podle aktuálních potřeb. Momentálně probíhá jedno z mála školení na program Excel u zaměstnanců, kteří jsou většinou staršího věku, nejsou v těchto činnostech tak zblhlí a zároveň to potřebují ke svému výkonu pracovních činností. Společnost slibuje stávajícím a nově příchozím zaměstnanců každoroční růst mezd, aby si je udržela (28).

2.3.2 Organizační struktura

Druhý bod analýzy se zabývá organizační strukturou společnosti. Jedná se o složitější a rozvětvenější organizační strukturu vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců. Jde o formu lineární organizační struktury, kde každý zaměstnanec spadá pod jediného vedoucího. Nejvýše postavenou osobou společnosti je ředitel závodu, kterému se zodpovídají manažeři nebo vedoucí jednotlivých oddělení.

Z tabulky níže lze vidět, že nejvíce zaměstnanců je na pozici výrobního dělníka. Jedná se až o 63 % všech zaměstnanců. Celkem 15 % zaměstnanců jsou THP pracovníci a třetí nejpočetnější skupinou jsou kontrolori kvality, údržby a seřizovači. Ti zastupují 12 % zaměstnanců ve společnosti. Nejmenší skupinou z celkového počtu zaměstnanců jsou pozice manažerské, které tvoří 1 %, avšak u výrobního podniku je to adekvátní. Zaměstnanci, kteří vykonávají úklidové práce, zaujímají 2 % a lidé, kteří pracují

ve skladu, tvoří 7 % všech zaměstnanců společnosti. Celkem společnost zaměstnává 644 lidí.

Tabulka č. 2: Zastoupení zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Pozice	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Manažerské	8	1
THP pracovníci	96	15
Výrobní operátoři	407	63
Úklidové práce	10	2
Kontroloři kvality, údržba, seřizovači	77	12
Skladnice, Skladníci	46	7

Organizace práce

Veškeré objednávky od zákazníků přichází na úsek plánování. Následně plánovači rozdělí objednávky jednotlivým výrobním úsekům (UK Stand, Prothezy, Mic atd.). Zároveň komunikuje se směnovým vedoucím, s kterým konzultuje výkonost jeho týmu a s tím spojenou schopnost dodání produktů v čas. Při vyšším množství objednávek dochází i ke konzultaci s managementem společnosti. Ten rozhoduje o pořadí vyhotovení objednávek podle důležitosti po spojení se zákazníky. Následně se zakázky vytisknou a předají jednotlivým pracovištím, kde jsou zpracovávány. Jednotliví vedoucí výrobních linek roztrídí zakázky podle typu výrobků po obdržení instrukcí od plánovačů. Nakonec jsou předány výrobním operátorům a výroba může být zahájena (28).

Náplň práce jednotlivých pracovních pozic

Manažer výrobního oddělení

Manažer zodpovídá za jednotlivá výrobní střediska a za plnění výrobního plánu. Jeho úkolem je řízení výrobních procesů a jejich optimalizace, koordinace výroby s ostatními vedoucími jednotlivých úseků a analýza výrobní kapacity. Dále je jeho náplní práce řídit širokou škálu podřízených a je zodpovědný za jejich hodnocení. Manažer také musí podávat report pro vedení společnosti (28).

Vedoucí skladu

Úkolem vedoucího skladu je řídit, motivovat a rozvíjet tým skladníků. Dále organizuje chod činností ve skladu, optimalizuje skladové zásoby, vede skladovou evidenci. Také zajišťuje dopravu a komunikaci s dodavateli a spolupracuje s výrobním oddělením (28).

Vedoucí směny

Řídí a rozděluje práci v rámci svěřeného výrobního úseku. Řídí výrobní aktivity tak, aby bylo dosaženo stanovených výrobních cílů. Manažerovi výroby poskytuje data a analýzy o výrobních problémech. Ve spolupráci s ostatními odděleními řeší jejich příčiny a stanovuje nápravná opatření. Kontroluje kvalitu odvedené práce, dodržování

pracovní kázně a dodržování ostatních požadavků vyplývajících z předpisů či jiných platných norem a nařízení. Odstraňuje nesoulady, dává podněty ke zlepšení v uvedených oblastech. Dbá na výhodné a ekonomické využití zdrojů, navrhuje a prosazuje zlepšení metod práce a brání používání neekonomických postupů (28).

Senior EASK specialista

Řídí a rozděluje práci v rámci EASK a dokumentaristiky. Vede malý tým lidí. Kontroluje kvalitu odvedené práce. Odstraňuje nesoulady, dává podněty ke zlepšení v uvedené oblasti (28).

Specialista EASK

Provádí kalkulace pro zákazníka a skládá vzorové tácky, které se dále používají jako vzor pro výrobu (28).

EASK senior dokumentarista

Vydává nové revize procedur, postupů a jednotlivých dokumentů, které jsou dále přikládány k zakázkám. Archivuje dokumenty (28).

Grafický specialista EASK

Grafické vytváření etiket na požadované výrobky (28).

Vedoucí linky

Kontroluje, řídí, koordinuje činnost a podílí se na výrobě, montáži nebo balení zdravotnické techniky, aby dosáhl optimální kvality a produktivity co možná nejbezpečnějším a nejúčinnějším způsobem ve shodě se správnou výrobní praxí a všemi normami týkající se chodu výroby (normy kvality). Rozděluje práci na pracovišti jemu svěřenému výrobnímu úseku a dbá při tom na bezpečnost pracovníků. Pro své podřízené zajišťuje, popřípadě provádí požadovaná školení a zaučení pracovníků na jednotlivá pracoviště (28).

Plánovač

Přijímá objednávky od zákazníků a následně je rozděluje mezi výrobní linky. Dále manipuluje s dokumentací, vystavuje objednávky v souladu s vnitřními postupy, výrobním plánem a požadavky zákazníka (28).

Administrátor skladu

Jeho činností je práce ve skladovém systému, příjem zboží, vyskladňování zboží dle dodacích listů, tisk štítků a polepování zboží. Dále provádí inventury, fakturace, komunikuje s vedením skladu a podává reporty (28).

Skladník

Přijímá materiál do skladu, provádí fyzické přesuny materiálu v rámci skladu, nakládá a vykládá materiály dopravcům. Dále je jeho náplní práce příprava exportů materiálu dle požadavků plánovače, příjem materiálu z výrobních zakázek, distribuce a zpracování dokumentace k zakázkám. Provádí a vede záznamy o denní průběžné inventarizaci. Po dokončení zakázek kompletuje a zpracovává dokumentace ke každé zakázce, uzavírá výrobní zakázky a předává k archivaci (28).

Výrobní operátor

Provádí různé práce související s výrobou, montáží a balením katetrů, pružinových drátů a dalších lékařských součástek. Každou směnu vyplňuje denní výkaz práce. Pečlivě vyplňuje výrobní dokumentaci a identifikační štítky. Sleduje kvalitu vstupního materiálu a dbá na pořádek na svém pracovišti. Je odpovědný za svěřené prostředky a majetek společnosti a dodržuje zásady bezpečnosti práce (28).

2.3.3 Systémy

Společnost XY, a. s. má vytvořený vnitřní mzdový předpis podle kterého se řídí v případě odměňování svých zaměstnanců. Nástupní mzda se stanovuje individuálně na základně klasifikace a zkušeností zaměstnance, avšak nesmí být nižší, než je zákonem stanovená zaručená mzda. Mzda se skládá ze základní a pobídkové složky.

Základní složka mzdy

Základní složka mzdy se dále dělí na 3 skupiny. První skupina je výrobní dělník/dělnice, kdy jejich mzda začíná na 95 Kč za hodinu. Konkrétní výše mzdy je dále určena zaměstnavatelem pomocí mzdového výměru. Druhou skupinou jsou ostatní zaměstnanci, kteří jsou odměňováni také hodinovou mzdou, ale jejich výše mzdy je určena individuálně podle provedeného ročního hodnocení výkonu zaměstnance.

Poslední třetí skupinou jsou zaměstnanci, kteří získávají měsíční mzdu opět individuálně na základě provedeného ročního hodnocení výkonu zaměstnance (34).

Pobídková složka mzdy

Jsou v ní obsažené jak různé zákonné příspěvky, tak i prémie ze strany zaměstnavatele.

Prémie, na kterou mohou dosáhnout hodinově placení zaměstnanci, je za pracovní aktivitu, která je vyčíslena na hodnotu 1 500 Kč a zaměstnanec ji získá v případě, že splní hledisko kvality, které je ohodnoceno 750 Kč a hledisko produktivity, které je také ohodnoceno 750 Kč. Obě kritéria posuzuje výrobní manažer. Další kritérium, které ovlivňuje výši této prémie je docházka zaměstnance v daném měsíci. Pokud odpracoval plný fond pracovní doby, tak získá 100 % této prémie, pokud neodpracoval 1 - 5 plánovaných směn, tak mu náleží 50 % prémie a pokud zaměstnanec neodpracoval 6 směn a více, nemá vůbec nárok na tuto prémii (34).

Dále může hodinově placený zaměstnanec získat osobní ohodnocení, které je posuzováno z hlediska vlastního výkonu, kvality a přístupu. O prémii rozhodují vedoucí pracovníci a je přiznána, pokud zaměstnanec odpracuje plný fond pracovní doby. Jedná se o částku 800 Kč a v případě, že zaměstnanec neodpracuje 1 - 5 plánovaných směn, tak mu náleží pouze 400 Kč (34).

Poslední částí pobídkové složky jsou ostatní mzdové náležitosti. Jedná se o příplatky za práci:

- v odpolední směně – 6 Kč/hod.,
- v noční směně – 10 % průměrného výdělku, minimálně však 20 Kč/hod.,
- v sobotu a v neděli – 10 % průměrného výdělku,
- přesčas – 25 % průměrného výdělku nebo náhradní volno v rozsahu práce konaného přesčasu,
- ve svátek – mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek,
- za vedení pracovní skupiny hodinově placených zaměstnanců – 25 Kč/hod. (34).

V ostatních mzdových náležitostech jsou zakotvené také mimořádné odměny, kdy jejich vyplacení může písemně navrhnout vedoucí zaměstnanec za výjimečné pracovní úsilí nad rámec pracovních povinností zaměstnance. Mimořádnou prémii musí odsouhlasit ředitel závodu a odměna je vytvářena individuálně. Dále zaměstnanci může být

zajištěno neplacené volno, které lze poskytnout pouze výjimečně a žádost schvaluje HR Manager nebo ředitel závodu. Poslední odměnou je odměna za pracovní pohotovost, která náleží zaměstnancům, s nimiž byla uzavřena dohoda o pracovní pohotovosti. Odměna se pohybuje ve výši 15 % průměrného výdělku (34).

Tabulka níže zobrazuje průměrné měsíční mzdy jednotlivých pracovních pozic společnosti XY, a. s.

Tabulka č. 3: Měsíční průměrné hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Pracovní pozice	Měsíční průměrná hrubá mzda společnosti v Kč
Manažer výroby	75 630
Směnový vedoucí	37 900
Vedoucí skladu	37 220
Senior specialista EASK	41 260
Specialista EASK	41 260
Grafický specialista EASK	33 370
Senior dokumentarista EASK	23 860
Vedoucí linky	28 950
Administrátor skladu	28 100
Plánovač	29 450
Výrobní operátor	23 800
Skladník	25 300

Mimo základní a pobídkovou složku mzdy, jsou zaměstnancům dále ještě poskytovány následující benefity, které jsou upraveny ve vnitřním předpise o zaměstnaneckých výhodách.

Roční příspěvek zaměstnavatele

V rámci systému Benefit Plus může zaměstnanec v evidenčním stavu obdržet od svého zaměstnavatele příspěvek až 4 700 Kč. Za každý celý měsíc, v němž zaměstnanec byl v evidenčním stavu a odpracoval plný fond pracovní doby, získá 500 Kč. Pokud zaměstnanec neodpracoval 1 – 5 plánovaných směn za celý měsíc, náleží mu 250 Kč. V případě, že zaměstnanec neodpracoval více jak 5 plánovaných směn za celý měsíc, nebude mu benefit vyplacen (35).

Příspěvek zaměstnavatele za pracovní výročí:

- Za 5 let trvání pracovního poměru – 1 000 Kč.
- Za 10 let trvání pracovního poměru – 3 000 Kč.
- Za 15 let trvání pracovního poměru – 5 000 Kč.
- Za 20 let trvání pracovního poměru – 10 000 Kč (35).

V případě, že zaměstnanec dosáhne na příspěvek, je mu vyplacen na účet v systému Benefit Plus (35).

Závodní stravování a doplňkový prodej

Společnost přispívá svým zaměstnancům na závodní stravování ve výši 55 % z hodnoty odebrané stravy, nejvýše však 33 Kč. Příspěvek je poskytován v případě, že zaměstnanci odpracují polovinu směny nebo minimálně alespoň 3 hodiny. Pokud si zaměstnanec neobjedná stravu z denní nabídky poskytovatele závodního stravování, může nakoupit zboží v doplňkovém prodeji poskytovatele a využít stejnou dotaci jaká je u závodního stravování (35).

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění/doplňkové penzijní spoření zaměstnanců

Smyslem příspěvku je zvýšit efektivitu vynakládaných mzdových prostředků a současně zajistit zaměstnancům přiměřenou životní úroveň i po skončení jejich aktivní pracovní činnosti. Na příspěvek má nárok každý zaměstnanec v pracovním poměru, kterému již uběhla zkušební doba. Příspěvek je poskytován všem zaměstnancům ve výši

1,5 % z vyměřovacího základu na sociální pojištění, nejvýše však 2 000 Kč. Minimální částka pro výpočet příspěvku je 2 000 Kč měsíčního vyměřovacího základu na sociální pojištění, a tedy minimální příspěvek je 30 Kč (35).

Telefonní tarify

Společnost v roce 2018 podepsala smlouvu o zvýhodněných tarifech pro své zaměstnance s telefonním operátorem O2. Celkem si zaměstnanci mohou vybrat z 6 tarifů, jejichž cena se pohybuje od 99 Kč do 949 Kč. Tarify se liší objemem dat a volnými minutami (28).

Cvičení v Actvie klubu

Společnost tento benefit zavedla, aby u zaměstnanců předcházela nemocem pohybového ústrojí. Zaměstnanec může navštěvovat jedno cvičení týdně, maximálně padesátkrát za rok. Cvičení je hrazeno zaměstnavatelem v plné výši. Mezi vybrané aktivity, které zaměstnanci mohou navštěvovat, patří jóga, jumping, bodystyling, zumba, spinning, alpinning a posilovna (28).

Mimořádné odměny pro zaměstnance v rámci benefitového programu

Manažeři jednotlivých oddělení mohou navrhnout odměnu formou mimořádného příspěvku na účet podřízeného zaměstnance v rámci systému Benefit Plus. Odměna musí být jednoznačně odůvodněna (35).

Odměna za doporučení nového zaměstnance

Tato odměna je využívána v případě, že zaměstnavatel má nedostatek zaměstnanců na pozicích uvedených v tabulce níže. V případě naplnění kapacity se odměny ruší.

Tabulka č. 4: Odměna za doporučení nového zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Pozice	Odměna celkem v Kč	Odměna po zkušební době v Kč	Odměna po 6 měsících na dané pozici v Kč
Skladník, Skladnice, Uklízečka	15 000	7 000	8 000
THP pozice, vzdělání: VŠ	20 000	7 000	13 000
Vedoucí/manažerské pozice	25 000	10 000	15 000

2.3.4 Styl řízení

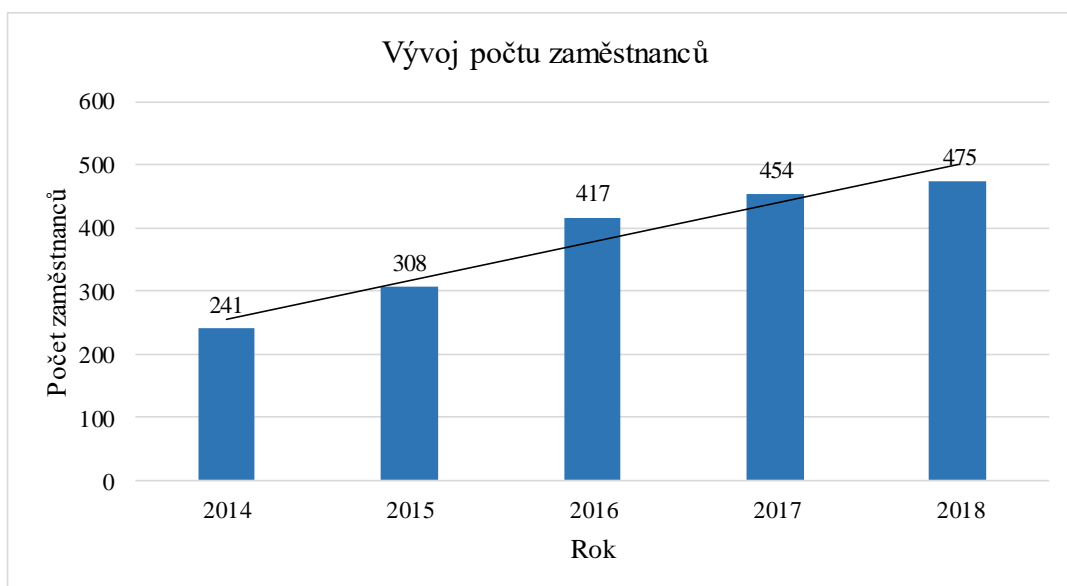
Společnost uplatňuje jak demokratický, tak i autoritativní styl vedení. Určitá rozhodnutí jsou ponechána pouze na vedení. Jsou ale i případy, kdy si vedení poslechně připomínky a různé nápady na zlepšení chodu společnosti od svých zaměstnanců a následně na nich provede rozhodnutí. Každý den dochází k poradám manažerů a vedoucích oddělení, kde se probere činnost na daný den a případně se vyřeší vzniklé nejasnosti či problémy (28).

2.3.5 Spolupracovníci

V této podkapitole je přiblížena struktura zaměstnanců ve výrobním oddělení společnosti XY, a. s. Jsou analyzováni z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a délky zaměstnání. Dále je zde zobrazena fluktuace, nemocnost a hodnoty vybraných poměrových ukazatelů.

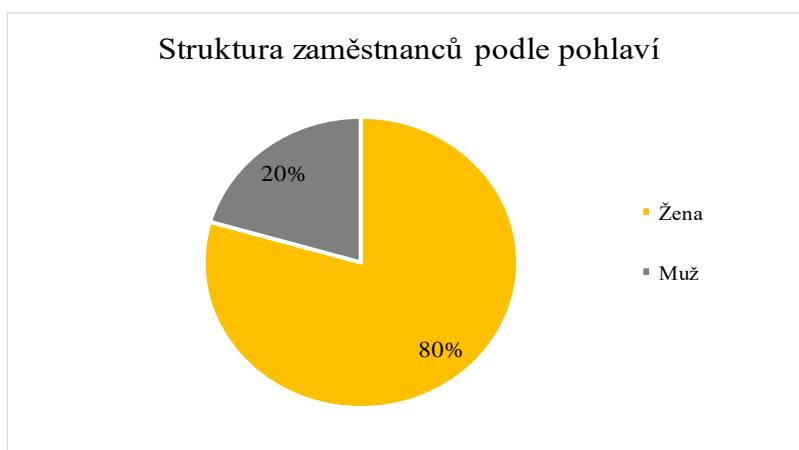
Z grafu níže, který znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců za roky 2014 - 2018 lze vidět, že za zkoumaných 5 let vzrostl počet zaměstnanců ve společnosti o 97 %. Každý rok se toto číslo zvedá a s ním samozřejmě i mzdové náklady na zaměstnance. Společnost

XY, a. s. v současnosti nemá obsazená veškerá pracovní místa, která nabízí. Chybí jí 2 skladníci, 2 uklízečky a 20 výrobních dělníků (28).



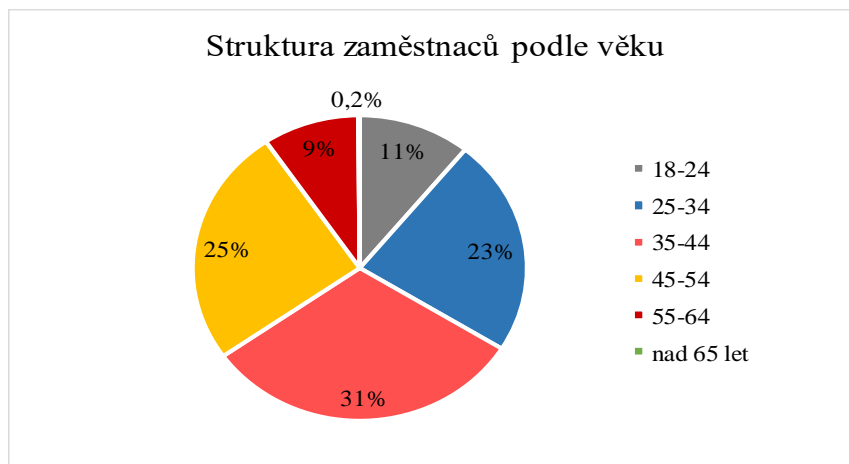
Graf č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Z grafu, který vyjadřuje strukturu zaměstnanců dle pohlaví, je patrné, že většina zaměstnanců výrobního oddělení jsou ženy. Není to nic překvapujícího, protože úkony, které musí provádět, nejsou manuálně náročné a v některých případech je potřeba být při výkonu pečlivý.



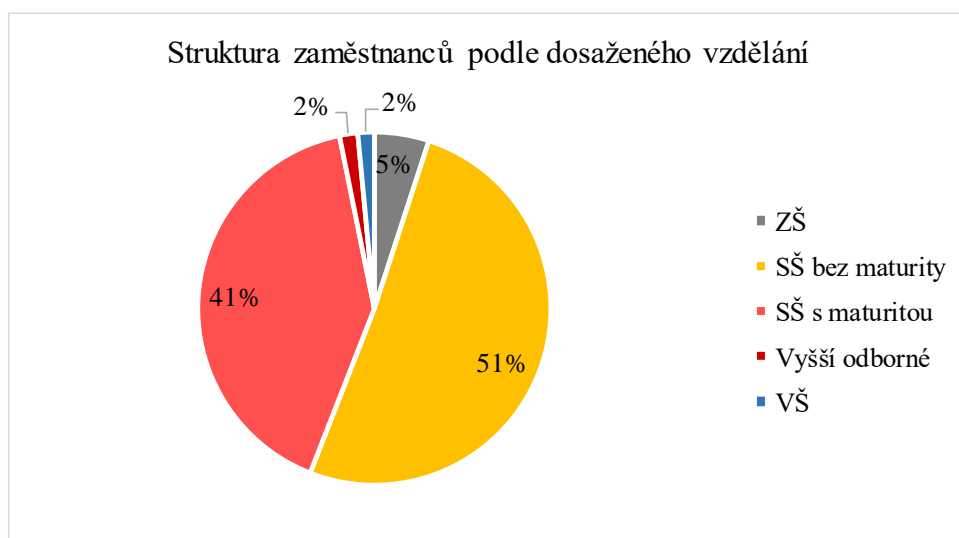
Graf č. 9: Struktura zaměstnanců podle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Níže zobrazený graf vyjadřuje věkovou strukturu zaměstnanců. 31 % zaměstnanců je ve věku od 35 do 44 let. Jedná se o nejvíce zastoupenou skupinu zaměstnanců ve výrobním oddělení. Mezi další nejpočetnější skupiny patří zaměstnanci ve věku od 25 do 34 let a od 45 do 54 let. Nejméně početná skupina pracovníků je ve věku nad 65 let. Průměrný věk zaměstnanců výrobního oddělení je 39,7 let. Za kladnou věc lze považovat, že společnost má více zaměstnanců nižšího věku nežli zaměstnanců v předdůchodovém věku.



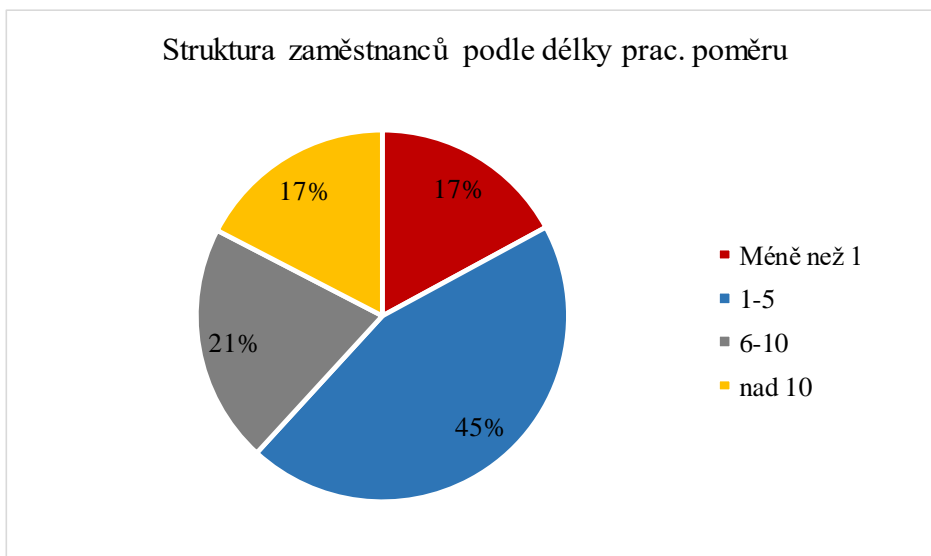
Graf č. 10: Struktura zaměstnanců podle věku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

U struktury z hlediska dosaženého vzdělání převládají zaměstnanci se středním vzděláním bez maturity, kterých pracuje ve výrobním oddělení okolo 51 % a zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, kterých je 41 %. Také se na oddělení najdou pracovníci, kteří mají jenom základní vzdělání, avšak byli zaučeni a jejich vzdělání jim nebrání v řádném výkonu pracovní činnosti. Nejmenší podíl zauímají zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a s vysokoškolským vzděláním. Zaměstnanci s tímto vzděláním se pohybují spíše na vedoucích pozicích.



Graf č. 11: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Z grafu, který vyjadřuje strukturu zaměstnanců podle délky jejich pracovního poměru lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 1 až 5 let. Naopak 17 % zaměstnanců nevydrží ve společnosti pracovat ani jeden rok a zároveň 17 % zaměstnanců ve společnosti pracuje již více jak 10 let. Skoro čtvrtina pracovníků ve společnosti je zaměstnána v rozmezí 6 až 10 let.



Graf č. 12: Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti se ani v jednom ze sledovaných roků nedá považovat za zdravou míru fluktuace, která je mezi 5 – 7 % (36). V roce 2014 a 2015 byla společnost blízko této hranici, jelikož převýšila doporučenou míru o pouhých 0,5 %. Od roku 2015 až do roku 2017 míra fluktuace roste. V roce 2017 byla nejvyšší, a to 15,6 % a od téhož roku začala klesat.

Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	241	308	417	454	475
Ztráta zaměstnanců	18	23	38	71	64
Míra fluktuace [%]	7,5	7,5	9,1	15,6	13,5

Nemocnost

Rok od roku stoupá, jak počet hodin nemoci, tak i počet hodin při ošetřování člena rodiny. Nejvyšší nemocnost za sledované období byla v roce 2018, kdy činila 9 %. Musíme brát v potaz, že v roce 2018 měla společnost dvakrát více zaměstnanců než v roce 2014, a tedy i větší pravděpodobnost na vyšší počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti. S nárůstem počtu zaměstnanců ve společnosti také souvisí nejvyšší hodnota pro ošetřování člena rodiny v roce 2018, která činila 0,9 %. V letech 2014 – 2016 se procentuálně hodnoty pro ošetřování člena rodiny stále držely na 0,5 %.

Tabulka č. 6: Nemocnost zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Odpracované hodiny	763 830	839 281	1 031 067	1 070 904	1 099 263
Hodiny nemoci	39 685	48 376	63 734	79 267	98 395
Hodiny při ošetřování člena rodiny	3 925	4 206	5 167	6 893	9 731
Nemocnost [%]	5,2	5,8	6,2	7,4	9
Ošetřování člena rodiny [%]	0,5	0,5	0,5	0,6	0,9

Poměrové ukazatele

Z níže uvedené tabulky lze vyčíst, že produktivita práce z tržeb na jednoho zaměstnance každý rok klesá. Pokles je zapříčiněn rychlejším růstem zaměstnanců nežli tržeb. Za sledované období klesla o 40 %.

Mzdová produktivita neboli podíl tržeb na jednu korunu mzdových nákladů do roku 2015 rostl a v posledních dvou letech začal klesat. Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců rostou mzdové náklady a produktivita klesá.

Výnosy byly do roku 2015 zatěžovány celkovými náklady na stejné úrovni. Až v roce 2016 došlo k poklesu tohoto ukazatele. V roce 2017 jeho hodnota vyšla totožně jako v roce 2016, a tedy nákladovost výnosů opět stagnovala.

Zisk na jednoho zaměstnance roste od roku 2015 a v následujících letech pokračuje v tomto trendu. V roce 2014 je nejmenší podíl zisku na jednoho zaměstnance z důvodu nízkého výsledku hospodaření.

Tabulka č. 7: Poměrové ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	631,14	565,65	478,72	397,57	380,79
Mzdová produktivita (v Kč)	13,14	13,23	15,21	13,68	13,56
Nákladovost výnosů (v Kč)	0,99	0,99	0,99	0,97	0,97
Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	5,84	2,78	4,00	7,04	7,71

2.3.6 Schopnosti

Společnost jednou ročně provádí zákonem stanovené školení o bezpečnosti a o ochraně zdraví při práci, kterým musí projít všichni zaměstnanci. Dále jsou také školeni vedoucí pracovníci pro poskytnutí první pomoci. Dalším z povinných školení, kterého se musí účastnit zaměstnanci na pozicích leader, je zaměřeno na způsob chování ke svým podřízeným. Na školení jsou probírána různá témata např. jak si vytvořit přirozenou autoritu, jak správně a efektivně komunikovat, jak přijmout kritiku nebo jak řešit problémy a konflikty. Mezi dobrovolné školení patří např. školení CAPA proces pro vedoucí zaměstnance výrobního oddělení, kde se učí správně vyplňovat NC evaluation formuláře nebo školení Job Methods, které je určené zaměstnancům, kteří se snaží zlepšovat pracovní metody. Výstupem tohoto školení je získání certifikátu (28).

Potencionální zaměstnanec, který se chce nechat zaměstnat ve výrobním oddělení a nehlásí se na vedoucí pozice, nepotřebuje žádné odborné vzdělání. Společnost si sama zaučuje nové příchozí zaměstnance. Zaměstnanci musí projít celodenním vstupním školením a následně si je druhý den převezme školitel, který prošel školením TWI. Věnuje se jim určitý počet dní a zaučuje je do jejich budoucí pracovní činnosti. TWI je školení pro školitele k zaučení nováčků. Určitá školení si provádí interní pracovníci sami a na jiná školení naopak dochází externí školitelé (28).

2.3.7 Sdílené hodnoty

Společnost XY, a. s. má vytvořený Kodex etiky, který platí pro všechny členy správní rady, pracovníky vedení a řadové zaměstnance. Tento dokument obdržel každý zaměstnanec, který se rozhodl vykonávat pracovní činnost v této společnosti. Kodex platí ve všech zemích, kde společnost funguje. Od všech zaměstnanců a zástupců společnosti se očekávají vysoké standardy chování nezávisle na jejich pozici. V kodexu je nejen popsáno, jak se mají chovat zaměstnanci mezi sebou, ale také jak vystupovat ve vztahu s třetími stranami. Svým vystupováním se snaží zajistit si dobrou pověst u spolupracovníků, zákazníků, dodavatelů, partnerů, konkurentů a veřejnosti. Kodex také představuje odhodlání společnosti a jejich zaměstnanců dodržovat při práci pro své zákazníky a akcionáře zákony a postupovat eticky (28).

2.3.8 Shrnutí analýzy McKinsey 7S

Z části o **strategii** bylo zjištěno, že společnost se snaží najít nové klinické potřeby, které dosud nebyly naplněny a pomoci pacientů. Mezi její další cíle patří usnadnění práce zaměstnancům ve zdravotnictví. Z hlediska personální strategie se společnost snaží zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců a hledá prostředky pro udržení stávajících i nově příchozích zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti XY, a. s. vypověděla, že se jedná o lineární formu organizační struktury a každý zaměstnanec spadá pod jediného vedoucího. Nejvíce pracovníků je na pozici výrobního dělníka a nejméně zaměstnanců zastává manažerské pozice. Společnost je rozdělena do 11 oddělení. Organizace práce výrobního oddělení spočívá ve vyhotovení výrobního plánu od plánovačů, kteří po případných konzultacích s managementem nebo směnovými vedoucími určí důležitost zakázek a schopnost vyhotovení v stanoveném termínu. Poté jsou již zakázky předány vedoucím výrobních linek, kteří rozdělí úkoly, a výroba může začít.

Z analýzy **systémů** společnosti vyplynulo, že mzda se skládá ze základní a pobídkové složky. Základní složka se dělí na 3 skupiny. Dvě skupiny jsou hodnoceny podle hodinové sazby a zaměstnanci ze třetí skupiny získávají měsíční mzdu. Pobídková složka obsahuje nejen zákonem stanovené příplatky (za práci přesčas, ve svátek, o víkendu, v odpolední směně, za práci v noční směně), ale také příspěvky, které si sama společnost stanovila. Jedná se o příspěvky za pracovní aktivitu u zaměstnanců placených hodinově, příspěvek za vedení hodinově placených zaměstnanců nebo o mimořádné odměny za výjimečné pracovní úsilí nad rámec pracovních povinností zaměstnance. Dále poskytuje svým zaměstnancům v rámci benefitů roční příspěvek do programu Benefit Plus, příspěvek za pracovní výročí, příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření. Také zajišťuje závodní stravování a odměňuje své zaměstnance za doporučení nových zaměstnanců. Nejvyšší průměrnou měsíční mzdu z výrobního oddělení má manažer a činí 75 630 Kč. Nejnižší mzdu z výrobního oddělení pobírají výrobní operátoři. Jejich průměrná mzda za měsíc je vyčíslena na 23 800 Kč.

Ve **stylu řízení** společnost uplatňuje kombinaci demokratického a autoritativního řízení. Zaměstnanci se necítí opomíjení a mohou se také v určitých případech vyjádřit k chodu společnosti.

Z podkapitoly **spolupracovníků** bylo zjištěno, že počet zaměstnanců výrobního oddělení se za posledních 5 let zdvojnásobil. V roce 2014 bylo ve výrobním oddělení 241 zaměstnanců a v roce 2018 již 475 zaměstnanců. V tomto oddělení společnosti jsou z 80 % zaměstnané ženy v produktivním věku. Tuto skutečnost lze brát jako nevýhodu z důvodů možné ztráty zaměstnanců, kteří se rozhodnou odejít na mateřskou a dále na rodičovskou dovolenou. Problémem společnosti XY, a. s. je, že si nedokáže udržet zaměstnance déle než 5 let. Pouhých 20 % z nich vydrží ve společnosti déle jak 5 let, ale ne více než 10 let. Velkou část oddělení tvoří výrobní operátoři, kteří mají střední školu bez maturity nebo s maturitou. Vyšší vzdělání nalezneme spíše u zaměstnanců na vedoucích pozicích. Společnost se také potýká s vyšší nemocností. Rok od roku stoupá, jak počet hodin nemoci, tak i počet hodin při ošetřování člena rodiny. V roce 2018 byly hodnoty nejvyšší. Nemocnost činila 9 % a hodnota pro ošetřování člena rodiny 0,9 %. Fluktuace zaměstnanců ani v jednom roce nedosáhla zdravé míry. Do roku 2017 rostla a poté začala mírně klesat. V roce 2018 byla její míra rovna jen 13,5 %. Zda si tento trend udrží, se ukáže v budoucnu. Z poměrových ukazatelů je patrné, že produktivita práce z tržeb každým rokem klesá. Naopak podíl zisku na jednoho zaměstnance si drží dlouhodobý trend růstu. Nákladovost výnosů za sledované roky stagnuje. Mzdová produktivita od roku 2015 klesá a nedosahuje vyhovujícího stavu, ve kterém by měla spíše růst.

Schopnosti společnosti vypověděli o provádění zákonem stanoveného školení o bezpečnosti a o ochraně zdraví při práci a školením pro vedoucí o poskytnutí první pomoci. Vedoucí zaměstnanci jsou navíc školeni na způsob chování ke svým podřízeným například jak si vytvořit přirozenou autoritu. Pro zaměstnance jsou vytvořena i dobrovolná školení, která slouží ke zvýšení jejich kvalifikace. Společnost se také zaměřuje na školení zaměstnanců, kteří jsou po skončení kurzu nazýváni školiteli a zaučují nově příchozí zaměstnance.

V podkapitole o **sdílených hodnotách** bylo zjištěno, že společnost XY, a. s. má vytvořený Etický kodex, kde je popsáno, jak se mají zaměstnanci chovat mezi sebou a jak mají vystupovat ve vztahu k třetím stranám.

2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Tato podkapitola se věnuje analýze spokojenosti zaměstnanců. V dubnu 2019 byl dotazník předložen celkem 432 zaměstnancům výrobního oddělení. Zbylých 43 zaměstnanců nebylo přítomno. Na dotazník odpovědělo 380 zaměstnanců a účast byla tedy rovna 80 %.

Respondenti byly převážně ženy ve věku od 25 do 44 let se středním vzděláním s maturitou nebo bez maturity.. Na dotazník odpovědělo 83 % výrobních operátorů, 12 % skladníků a 5 % THP pracovníků. Hledisko vzdálenosti dojíždění do zaměstnání ukázalo, že nejvíce zaměstnanců za prací dojíždí od 11 do 20 km. 32 % zaměstnanců dojíždí do práce maximálně 10 km a 15 % zaměstnanců jezdí více jak 20 km, ale méně než 50 km. Nad 50 km jezdí minimum zaměstnanců.

Se systémem odměňování je 71 % zaměstnanců spokojených. Zároveň by v něm většina zaměstnanců neprováděla žádné změny. Z šetření také vyplývá, že systém je pro zaměstnance srozumitelný a 80 % z nich si myslí, že je spravedlivý.

Necelá jedna třetina zaměstnanců si myslí, že jejich ohodnocení není adekvátní k vykonané práci. S rozložením fixní a pohyblivé složky jsou zaměstnanci spokojeni půl na půl. V případě, že by mělo dojít ke zvýšení jedné z těchto složek, tak by 85 % zaměstnanců volilo fixní složku. Celková spokojenost s výší mzdy je poměrně vyrovnaná. 51 % je velmi nebo s nějakými výtkami spokojených. 29 % respondentů je nespokojených, ale nejedná se o jejich nejhorší mzdové ohodnocení. 19 % zaměstnanců je velmi nespokojených. Největší motivací pro zaměstnance je výše mzdy. Celkem 262 respondentů odpovědělo, že i benefity patří k jednomu z faktorů, které ovlivňují jejich výkon. Překvapujícím výsledkem je motivace za pomocí pochvaly od nadřízeného. 52 % zaměstnanců to ve většině případů namotivuje k vyššímu výkonu. Dobrý kolektiv se také řadí mezi důležité faktory, které většinu zaměstnanců namotivují k vyššímu výkonu. Naopak dobrý pocit z odvedené práce nemá vliv na zvýšení pracovního výkonu u většiny zaměstnanců.

Většina zaměstnanců je spokojená s pracovními podmínkami. Se vztahy na pracovišti je spokojeno již méně zaměstnanců. Jedná se o 76 % dotázaných. Na většině pracovišť panuje příjemná atmosféra každý den nebo velmi často. Našla se ale i čtvrtina zaměstnanců, kteří odpověděli, že příjemnou atmosféru na pracovišti zažívají zřídka. Častým stresovým situacím je vystaveno 16 % zaměstnanců. Tuto odpověď zaškrtnuli THP pracovníci, kteří z velké části zastupují vedoucí pozice, kde je s nimi spojena určitá odpovědnost. Jednou týdně se stresem přijde do styku 39 % zaměstnanců. Tento stres je hlavně spojen s tabulkou, ve které se zobrazuje výkon zaměstnanců, respektive zda plní normy a jsou v zelených číslech nebo normy neplní a jsou v červených číslech. 45 % zaměstnanců uvedlo, že zažívá stresové situace zřídka nebo vůbec. Pro většinu zaměstnanců je práce ve výrobním oddělení fyzicky nenáročná.

Více jak 60 % zaměstnanců je spokojených se vztahy s nadřízenými. Polovina zaměstnanců je zcela spokojených nebo spokojených s určitými výtkami ohledně zpětné vazby. Naopak druhá polovina zaměstnanců spíše není spokojená nebo vůbec není spokojená se zpětnou vazbou. Někteří z respondentů uvedli, že jim vadí, jakým způsobem je zpětná vazba sdělována. Páli by si, aby byly věci sdělovány v klidu, a aby mohli případnou negativní situaci vysvětlit a vyhnout se tak zbytečnému zvyšování hlasu a kárání. Více než 80 % zaměstnanců získává zpětnou vazbu od svých nadřízených a všichni z dotázaných uvedli, že zpětná vazba má vliv na jejich výši pohyblivé složky. Většina zaměstnanců je hodnocena měsíčně. Z šetření vyplynulo, že u THP pracovníků se hodnocení provádí týdně.

Mezi nejoblíbenější a pravidelně využívané benefity patří dotované závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, 5. týden dovolené a cvičení v Active clubu. Nejméně zaměstnanci využívají telefonní tarify. Mezi benefity, které nejsou využívány pravidelně a zaměstnanci o ně i tak projevují velký zájem, patří program Benefit Plus, firemní akce a doplňkový prodej. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by si nejvíce přáli rozšířit nabídku benefitů o příspěvek na dopravu, dovolenou, 13. plat, MultiSport kartu, příspěvek na knihy, příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny a o placené volno v den narozenin. Naopak je nezažádal příspěvek na životní pojištění, narozeninový příspěvek a svatební příspěvek. Nerozhodně dopadly vzdělávací kurzy, kdy polovina z dotazovaných by o ně měla zájem a druhá polovina spíše ne.

Na otázky ohledně karty Benefit Plus odpovědělo 70 % zaměstnanců, že ví, jak funguje nebo mají mírné mezery ve znalosti jejího fungování. Zbýlých 30 % spíše netuší nebo vůbec neví. Většina zaměstnanců si je vědoma, že různé slevy a výhody lze využít po celé ČR. Polovina respondentů kartu Benefit Plus využívá každý měsíc. Třetina zaměstnanců si na kartě šetří peníze a využívají ji párkrát do roka. 2 % zaměstnanců ji nevyužívají vůbec. Naopak najdou se i zaměstnanci, kteří ji používají každý týden. Zaměstnanci z karty Benefit Plus nejvíce využívají slevy a výhody. Také se zajímají o zdraví a kulturu. Nejméně využívají produkty z kategorie sport a vzdělávání. Někteří ze zaměstnanců připojili ke vzdělání poznámku, že by rádi tuto kategorii využívali více, ale nabídka je malá a pro ně nevyhovující.

Na otázku ohledně možnosti navštěvování kurzů a odborných školení odpovědělo 74 % zaměstnanců, že tuto možnost nemají. Není to nic alarmujícího, protože odborná školení a kurzy společnost poskytuje zaměstnancům pouze na pozicích, na kterých jsou vyžadována vzhledem k jejich vykonávané funkci. Jedná se o manažery, směnové vedoucí a vedoucí linek. Ve většině případů mají zaměstnanci možnost sdělit své názory, připomínky a náměty, a to klidně přímo panu řediteli, když to situace vyžaduje. Jinak jsou jim pro tyto případy k dispozici jejich vedoucí. Polovina z dotazovaných odpověděla, že mají prostor pro seberealizaci. Třetina zaměstnanců odpověděla, že nemá a pro zbylé respondenty seberealizace není důležitá.

Zhruba 80 % zaměstnanců uvedlo, že je spokojených s pracovní dobou. Zbýlých 20 % uvedlo, že by rádo místo třísměnného provozu chodilo pouze na ranní směnu nebo na dvousměnný provoz. Tři čtvrtě zaměstnanců si myslí, že jsou přínosem pro podnik a zbylé třetině je to jedno. Z hlediska stylu vedení nejvíce zaměstnanců uvedlo, že je demokratický. Druhá početná skupina zaměstnanců si myslí, že společnost využívá autoritativní styl a necelých 20 % netuší. První dvě skupiny nejsou daleko od pravdy, protože společnost oba tyto styly využívá a kombinuje je. Všichni zaměstnanci si myslí, že společnost produkuje kvalitní výrobky a 93 % zaměstnanců by svého zaměstnavatele doporučila.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou nespokojení se systémem, jsou převážně ženy ve věku od 25 do 44 let na pozicích výrobního operátora.

Z tabulky níže lze vyčíst, že 29 % zaměstnanců je celkově spokojených ve společnosti. 37 % zaměstnanců je spokojeno, ale nějaké nedostatky nachází. 15 % zaměstnanců je spíše nespokojených a úplně nespokojených je 17 % zaměstnanců.

Tabulka č. 8: Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	%			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Spokojenost se systémem	30	41	19	10
Srozumitelnost systému	52	40	5	3
Spravedlivost systému	20	60	11	9
Spokojenost s výší mzdy	20	31	29	19
Spokojenost s rozložením fixní a pohyblivé složky	27	30	21	23
Rovnost ohodnocení s odvedeným pracovním výkonem	42	30	6	22
Změny v systému odměňování	7	17	57	20
Fyzická náročnost práce	3	9	12	76
Spokojenost s pracovními podmínkami	81	16	2	0
Spokojenost se vztahy na pracovišti	8	68	16	9
Spokojenost se vztahy s nadřízenými	19	47	23	12
Získání zpětné vazby od nadřízených	28	54	11	7
Spokojenost se zpětnou vazbou od nadřízených	19	31	27	23
Vliv zpětné vazby na pohyblivou	27	73	0	0
Využívání poskytovaných benefitů	21	13	23	43
Znalost karty Benefit Plus	34	36	23	7
Možnost navštěvování odborných školení a kurzů	6	4	11	74
Spokojenost s pracovní dobou	29	47	11	14
Možnost sdělování názorů, připomínek a námětů	35	35	24	6
Pocit přínosu pro podnik	24	48	0	0
Prostor pro seberealizaci	15	38	19	15
Produkce kvalitních výrobků	90	10	0	0
Doporučení zaměstnavatele	31	62	5	2
Celkem	29	37	15	17

Zaměstnanci jsou **spokojení**:

- částečně se systémem odměňování,
- s pracovními podmínkami,
- s pracovní dobou,
- s kvalitou vyráběných výrobků,
- se zaměstnavatelem.

Zaměstnanci jsou **nespokojení**:

- s výší mzdy,
- s rozložením fixní a pohyblivé složky,
- částečně se vztahy na pracovišti,
- se vztahy s nadřízenými,
- se zpětnou vazbou od nadřízených,
- s poskytovanými benefity,
- s možnostmi navštěvovat odborná školení a kurzy.

2.5 Řízený rozhovor

Součástí bakalářské práce je uskutečnění řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Rozhovor byl proveden s HR Managerem personálního oddělení společnosti XY, a. s. Cílem rozhovoru bylo zjištění pohledu vedení společnosti na systém odměňování.

1. Jste spokojená se současným systémem odměňování?

Já osobně jsem spokojená a mám za to, že i ostatní. Samozřejmě počítáme s tím, že ne vždy se každému zavděčíme. Pokud má zaměstnanec nějaké výtky k systému, může za námi přijít a my to s ním rádi probereme. Jsme otevření novým nápadům (37).

2. Máte v plánu provádět nějaké změny v systému odměňování?

V roce 2018 jsme spustili nový systém odměňování. V současné době v něm tedy neplánujeme provádět změny. Pouze se snažíme vychytat nedostatky, které po zavedení vznikly (37).

3. Potýkáte se s nedostatkem pracovních sil?

Ano. Bohužel i na nás má nedostatek pracovní síly na trhu dopad. Momentálně nám chybí 20 výrobních dělníků, 2 skladníci, 2 uklízečky a teď aktuálně nám odešel zaměstnanec z pozice plánovače (37).

4. Jak problém s nedostatkem pracovní síly řešíte?

Volná pracovní místa inzerujeme na svých internetových stránkách a dalších 3 pracovních portálech nabízející zaměstnání. Poslední dobou si pohráváme s myšlenkou využití pracovní agentury. Jelikož je nedostatek kvalifikované pracovní síly, chtěli bychom zaměstnancům nabídnout odměnu za zvýšení jejich kvalifikace. Také jsme zavedli náborové příspěvky na určité pracovní pozice (37).

5. Jaký máte názor na současnou výši mezd? Plánujete ji zvyšovat?

Svým zaměstnancům i těm nově příchozím garantujeme každoroční růst mezd. A to také dodržujeme, avšak o razantním zvyšování momentálně vůbec neuvažujeme (37).

6. Z dotazníku vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli rozšířit nabídku benefitů. Jste této myšlence nakloněni?

Jsme. Nemáme s tím problém, avšak musí se jednat o benefity, které využije většina zaměstnanců. Nechceme nabízet něco, o co by v budoucnu nebyl zájem. Nově přemýšlíme o poukázkách na kulturní a sportovní akce (37).

7. Jak byste ohodnotila vztahy na pracovištích?

Jsme si vědomi toho, že na některých úsecích spolu zaměstnanci moc nevychází. Naopak se najdou úseky, na kterých je prostředí více než přátelské. To bohužel moc neovlivníme a je nutné, aby zaměstnanci dokázali sami dělat kompromisy (37).

8. Pociťujete problémy s konkurencí ohledně pracovní síly?

Ano velmi. Naše společnost sídlí v průmyslové zóně, kde je hned několik konkurentů, kteří by nám mohli přebrat naše cenné pracovníky. Proto se snažíme držet krok s konkurencí z hlediska odměňování. Minimálně co se týče nabízených benefitů (37).

Shrnutí řízeného rozhovoru

Z rozhovoru s HR Managerem vyplynulo, že se společnost nechystá provádět změny v systému odměňování a zvyšovat mzdy. Naopak se nebrání rozšiřování nabídky benefitů. Z rozhovoru také vyplynulo, že si jsou vědomi toho, že zaměstnanci spolu na některých pracovištích nevychází. Společnost má nedostatek pracovní síly a potýká se s velkou konkurencí. Avšak snaží se s konkurencí držet krok z hlediska odměňování.

2.6 Analýza trhu práce

V analýze trhu práce bude rozebrána nejen struktura obyvatelstva Kraje Vysočina, ale i zaměstnanost, nezaměstnanost a nabídka a poptávka po pracovní síle. Dále je provedeno mzdové šetření, kterého je součástí i analýzy konkurence z hlediska odměňování. Ve všech případech budou porovnávány hodnoty společnosti s hodnotami Kraje Vysočina nebo České republiky.

2.6.1 Analýza pracovní síly

V Kraji Vysočina bylo v roce 2017 evidováno celkem 508 916 obyvatel. Žen bylo o zhruba 3 500 více než mužů. Z celkového počtu obyvatel kraje je polovina ekonomicky aktivní.

Tabulka č. 9: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo a struktura obyvatelstva podle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38, 39)

Kraj Vysočina	2015	2016	2017
Počet obyvatel celkem	509 475	508 952	508 916
Ženy	256 511	256 257	256 205
Muži	252 964	252 695	252 711
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	248 600	250 800	255 000

Z tabulky, která vyjadřuje rozložení mužů a žen podle věku v Kraji Vysočina, lze vyčíst, že poměry mezi ženami a muži jsou v celku vyrovnané. Muži nad ženami převládají v kategoriích 0 - 14 a 15 - 64 let. U kategorie 15 - 64 let je to více patrnější. Naopak u kategorie 65 let a více je o 2,9 % žen více než mužů.

Tabulka č. 10: Struktura obyvatelstva podle věku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

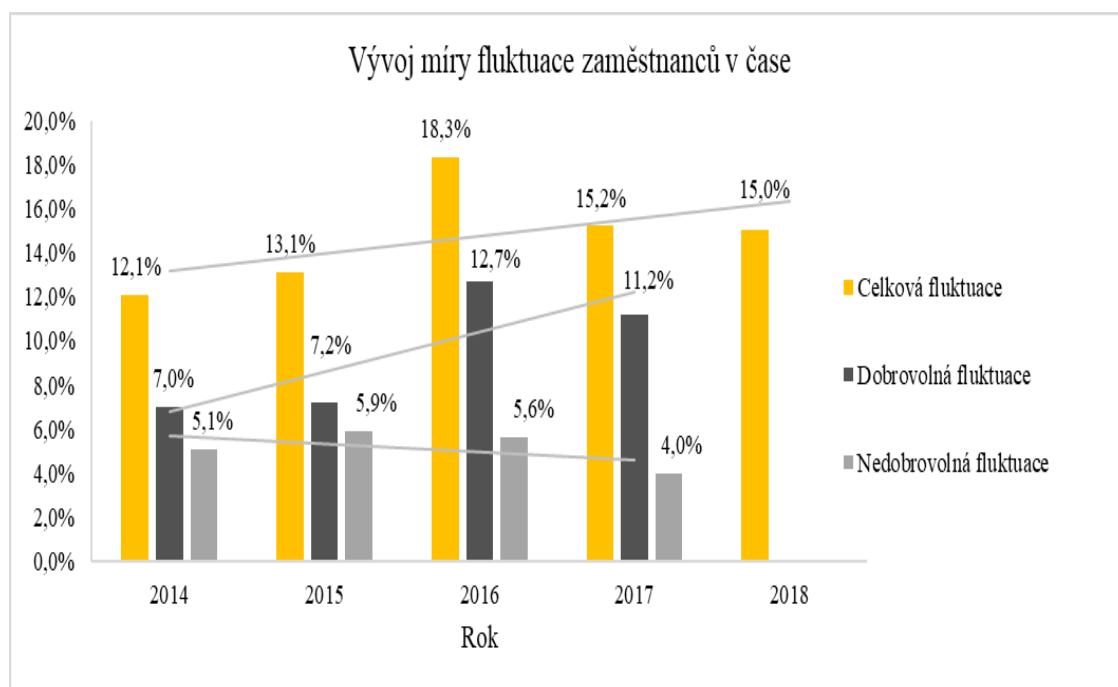
Věková kategorie	Počet		Celkem	Vyjádření v %	
	ženy	muži		ženy	muži
0 – 14	38 082	39 905	77 987	7,5	7,8
15 – 64	160 467	170 105	330 572	31,5	33,4
65 a více	57 656	42 701	100 357	11,3	8,4
Celkem	256 205	252 711	508 916	50,6	49,3

Z tabulky níže, která se zabývá vzdělaností obyvatel Kraje Vysočina, je patrné, že nejvíce obyvatel absolvovalo školu s výučním listem. Zároveň 34 % lidí má střední školu s maturitou. Nejméně obyvatel má vysokoškolské vzdělání. Tvoří 10 % populace Kraje Vysočina. 17 % lidí se spokojilo se základním vzděláním.

Tabulka č. 11: Struktura obyvatelstva podle dosaženého vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 41)

Vzdělání	Počet	Vyjádření v %
Základní	74 600	17,0
Střední bez maturity	172 100	39,1
Střední s maturitou	148 700	33,8
Vysokoškolské	44 700	10,2

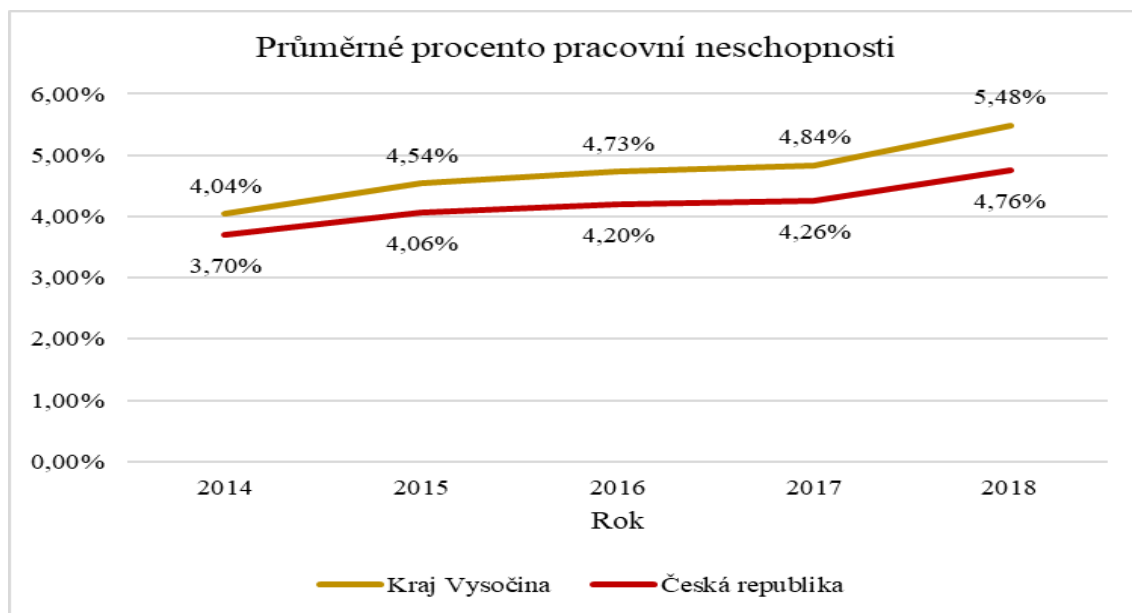
Graf níže zobrazuje vývoj míry fluktuace zaměstnanců v České republice za posledních 5 let. Pro rok 2018 nebyly nalezeny data k dobrovolné a nedobrovolné fluktuaci, proto je zobrazena za tento rok jenom míra celkové fluktuace. Od roku 2014 do roku 2018 vzrostla míra celkové fluktuace o 2,9 %. Největší celková fluktuace byla zaznamenána v roce 2016, kdy činila až 18,3 %. Dobrovolná fluktuace nastane v případě, kdy se zaměstnanec sám rozhodne odejít ze společnosti. Tento typ fluktuace si také drží dlouhodobý trend v růstu. Dobrovolná fluktuace se za sledované období zvýšila o 4,2 %. Díky růstu dobrovolné fluktuace roste i míra celkové fluktuace. Naopak k poklesu za sledované roky došlo u nedobrovolné fluktuace, která značí propouštění ze stran společností. V daném období se snížila o 1,1 %.



Graf č. 13: Vývoj míry fluktuace zaměstnanců v letech 2014 – 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36, 42)

Příčinou nárůstu fluktuace je novodobý trend, kdy si lidé mohou dovolit každou chvíli měnit zaměstnání, protože poptávka na trhu je větší než nabídka. Nejvíce svá zaměstnání mění lidé ve věku do 30 let (36).

V Kraji Vysočina je za 1. pololetí roku 2018 průměrná dočasná pracovní neschopnost rovna 5,48 %. Celková hodnota za Českou republiku je nižší a byla vyčíslena na 4,76 %. Do průměrného procenta pracovní neschopnosti jsou zahrnuty pracovní úrazy, nemoc a ostatní úrazy. Za posledních 5 let došlo k nárůstu v obou případech. Průměrné procento pracovní neschopnosti v Kraji Vysočina vzrostlo za sledované období o 1,44 %. O něco menší zvýšení je i na straně průměrné dočasné pracovní neschopnosti za celou ČR. Navýšení je vyčísleno na 1,06 % v období od 2014 do 2018.



Graf č. 14: Průměrné procento pracovní neschopnosti v ČR a v Kraji Vysočina v letech 2014 – 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 43)

2.6.2 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Z tabulky, která vyjadřuje zaměstnanost Kraje Vysočina podle sektorů, lze vyčíst, že nejvíce obyvatel je zaměstnáno v sekundárním a terciálním sektoru. Obyvatelé se tedy zabývají hlavně službami a průmyslem. Nejméně lidí pracuje v prvovýrobě, jedná se o 4,7 % obyvatel Kraje Vysočina.

Tabulka č. 12: Zaměstnanost obyvatelstva podle sektorů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44)

Sektor	Počet	Vyjádření v %
I.	11 600	4,7
II.	117 400	47,3
III.	119 100	48,0

Obecná míra nezaměstnanosti rok od roku klesá jak v České republice, tak i v Kraji Vysočina. Jedná se o poklesy pohybující se okolo 1 % za rok. Níže uvedená tabulka uvádí, že v roce 2017 byla obecná míra nezaměstnanosti v České republice rovna 2,9 % a v Kraji Vysočina 2,7 %. Za všechny sledované roky je obecná míra nezaměstnanosti v Kraji Vysočina nižší než v České republice. Obecná míra nezaměstnanosti u žen v Kraji Vysočina je vyšší než u mužů, a to některé roky i dvojnásobně. Celkově Kraj Vysočina netrpí velkou nezaměstnaností a jeho obyvatelé nemusí dojíždět za prací do jiných krajů v ČR.

Tabulka č. 13: Obecná míra nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45)

Obecná míra nezaměstnanosti [%]	2013	2014	2015	2016	2017
ČR	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9
Kraj Vysočina	6,7	5,6	4,7	3,2	2,7
-muži	5,1	4,1	3,0	2,1	2,0
-ženy	8,9	7,4	6,8	4,6	3,7

Nabídka a poptávka po pracovní síle

Analýza nabídky a poptávky po pracovní síle je zaměřena na jednotlivé okresy Kraje Vysočina, ve kterém společnost XY, a. s. sídlí. Použitá data v tabulce jsou z ledna roku 2019. Z tabulky níže lze vyčíst, že největší zastoupení nabídky práce se nachází v okrese Třebíč a Žďár nad Sázavou. Naopak nejmenší nabídka je na Pelhřimovsku. Nejvíce poptávky po práci je v okresech Jihlava a Pelhřimov a nejméně v okrese Havlíčkův Brod. Největší rozdíl mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle se nachází na Pelhřimovsku, kdy poptávka převyšuje nabídku skoro trojnásobně. Nabídka v okrese Třebíč a Žďár nad Sázavou převyšuje poptávku 1,6krát. Okresy Jihlava a Havlíčkův Brod lze řadit mezi okresy s vyrovnanou nabídkou a poptávkou po pracovní síle. V Kraji Vysočina je celkově více uchazečů o práci než volných pracovních míst.

Tabulka č. 14: Nabídka a poptávka po pracovní síle za leden 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Okresy Kraje Vysočina	Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)	Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)
Havlíčkův Brod	1 677	1 486
Jihlava	2 550	2 905
Pelhřimov	893	2 682
Třebíč	3 135	1 906
Žďár nad Sázavou	3 011	1 808
Celkem	11 266	10 787

Společnost XY, a. s. má nedostatek zaměstnanců ve výrobním oddělení na pozici skladník. V Kraji Vysočina v lednu 2019 bylo 125 uchazečů o tuto pracovní pozici, což je pouhých 1,1 % nabízejících z celého kraje. Volných pracovních míst na pozici skladník bylo 91, tedy 0,8 % z celkové poptávky po pracovní síle. Společnost také postrádá výrobní operátory. Nabídka pracovní síly je na tuto pozici vysoká. Jedná se o 5,6 % z celkové nabídky, tedy 634 uchazečů. Naopak poptávka po pracovní síle je v Kraji Vysočina 2,5krát nižší než nabídka. Z celkové poptávky je volných pracovních míst jen 250, tedy 2,3 %. V obou případech je více uchazečů než volných pracovních míst a společnost si může vybírat ze široké škály uchazečů.

V tabulce níže jsou také uvedeny vedoucí pozice a pozice plánovače výrobního oddělení. Tyto pozice společnost momentálně nepostrádá, avšak v případě, že by tato situace nastala, lze říci, že by velice obtížně obsazovala pozici plánovače. V Kraji Vysočina přebývají volná pracovní místa na tuto pozici, avšak nikdo o ni nejeví zájem. Pro manažera nebo mistra toto neplatí. V případě ztráty zaměstnanců na těchto pozicích si bude moci společnost vybrat, jelikož poptávka na tyto pozice je menší než nabídka.

Tabulka č. 15: Nabídka a poptávka po pracovní síle u vybraných pracovních pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Pozice	Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)	Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)
Manažer výroby	3	1
Směnový vedoucí (mistr)	15	9
Plánovač	0	3
Skladník	125	91
Výrobní operátor	634	250

2.6.3 Mzdové šetření

V této části práce jsou zobrazeny průměrné měsíční hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic společnosti v Kraji Vysočina včetně jejich příslušné zaručené mzdy. Podkapitola se také zaměřuje na analýzu konkurence z hlediska odměňování a na nejžádanější a nejčastěji poskytované benefity v České republice.

Společnost na všech pozicích výrobního oddělení dodržuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a svým zaměstnancům nedává mzdu nižší, než je zaručená. Data o průměrných měsíčních mzdách podle klasifikace zaměstnání jsou z roku 2017.

Tabulka č. 16: Porovnání měsíčních hrubých mezd za jednotlivé pracovní pozice v Kraji Vysočina se zaručenou mzdou
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47, 48)

Pracovní pozice	Měsíční průměrná hrubá mzda v Kč	Zaručená mzda v Kč
	Kraj Vysočina CZ-ISCO	
Manažer výroby	73 413	24 180
Směnový vedoucí	36 676	19 850
Vedoucí skladu	36 676	19 850
Senior specialista EASK	49 770	19 850
Specialista EASK	49 770	19 850
Grafický specialista EASK	33 586	17 970
Senior dokumentarista EASK	24 056	16 280
Vedoucí linky	32 823	16 280
Administrátor skladu	27 233	16 280
Plánovač	32 823	16 280
Výrobní operátor	24 523	13 350
Skladník	25 580	14 740

Průměrné hrubé mzdy

V tabulce jsou zaznamenané průměrné hrubé měsíční mzdy pro Českou republiku a Kraj Vysočina. Hlavní činnosti podnikání společnosti spadají podle CZ-NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl a sekce G – Velkoobchod a maloobchod, a proto jsou uvedené průměrné výdělky i v těchto sekcích za posledních 5 let. Průměrné měsíční hrubé mzdy rostly ve všech zmíněných oblastech. Jedná se o dlouhodobý trend růstu. K největšímu nárůstu došlo ve zpracovatelském průmyslu. Průměrný výdělek se od roku 2013 zvedl o 5 227 Kč. Nejpomaleji rostly průměrné měsíční hrubé mzdy za celou Českou republiku, kdy došlo k nárůstu o 4 680 Kč.

Tabulka č. 17: Průměrné hrubé měsíční mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Průměr měsíční hrubé mzdy v Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	26 252	26 804	27 825	28 964	30 932
Kraj Vysočina	23 104	23 900	25 191	26 348	28 262
Sekce C - Zpracovatelský průmysl	26 290	27 013	28 126	29 351	31 517
Sekce G – Velkoobchod a maloobchod	24 004	24 627	25 864	26 966	28 908

Medián hrubých měsíčních mezd

Úroveň mezd lépe vystihne medián než průměr. Průměrné měsíční hrubé mzdy jsou ovlivňované lidmi, kteří mají velmi vysoké výdělky. Medián stejně jako průměr měsíčních hrubých mezd si drží dlouhodobý trend růstu ve všech oblastech uvedených v tabulce níže. Největší medián je ve zpracovatelském průmyslu a činí 27 648 Kč. K jeho největšímu nárůstu došlo za 5 let opět u zpracovatelského průmyslu. Medián hrubé měsíční mzdy se zvýšil o 5 072 Kč. Odvětví CZ-NACE G, tedy velkoobchod a maloobchod se potýká s nejmenším mediánem průměrného výdělku z vybraných oblastí.

Tabulka č. 18: Medián hrubé měsíční mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Medián hrubé měsíční mzdy v Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	21 572	22 097	23 062	24 265	25 994
Kraj Vysočina	20 189	20 976	22 110	23 240	25 108
Sekce C - Zpracovatelský průmysl	22 576	23 299	24 417	25 671	27 648
Sekce G – Velkoobchod a maloobchod	18 803	19 165	19 945	21 464	23 018

Analýza konkurence z hlediska odměňování

Podle výsledků z výzkumu jsou Češi ochotni do práce jezdit maximálně 30 minut. Avšak nevadilo by jim dojíždět i 60 minut v případě, že nabízená mzda bude o pětinu vyšší než u zaměstnavatele, ke kterému dojíždí zmíněných 30 minut (49).

V blízkosti sídla společnosti XY, a. s. se nachází společnost Medin, a. s. v Novém Městě na Moravě, která se zabývá výrobou a prodejem lékařských nástrojů. Sortiment je odlišný od společnosti XY, a. s., ale některé pozice výrobního oddělení mají stejnou náplň práce. Ovšem na email s prosbou o poskytnutí mzdových údajů nereagovali a z portálů inzerujících práci nebyly také zjištěny žádné informace o mzdách zaměstnanců na pozicích ve výrobním oddělení.

Podle výzkumu byl vymezen okruh společností v okolí 30 minut od sídla společnosti, které by mohly konkurovat na trhu práce, díky podobným pracovním pozicím. Žádná společnost neodpověděla na email s žádostí o poskytnutí údajů o mzdách svých pracovních pozic, a proto údaje byly zjištěny z internetové stránky indeed.com, která inzeruje pracovní nabídky. Nalezené společnosti jsou z krajského města Jihlavy, ze Žďáru nad Sázavou, z Přibyslavi, z Velkého Meziříčí, z Měřína, z Jímramova, z Bystřice nad Pernštejnem a z Havlíčkova Brodu. Mzdové ohodnocení skladníka se pohybuje mezi 18 000 Kč a 26 000 Kč. Skladník u společnosti XY, a. s. má průměrnou hrubou mzdu 25 300 Kč. Konkurenční společnost v odměňování u pozice výrobního manažera nabízí 50 000 Kč. Společnost XY, a. s. nabízí daleko více, a sice 75 000 Kč. Plánovač je v okolí ohodnocen 35 000 Kč. Společnost XY, a. s. nabízí na této pozici o 5 000 Kč méně. Operátor výroby u konkurenčních společností je odměňován v rozmezí 13 000 – 25 000 Kč. Tuto pozici má společnost XY, a. s. ohodnocenou v průměru 23 800 Kč. Vedoucí skladu je u společnosti XY, a. s. odměňován vyšší mzdou než v konkurenčních společnostech. Konkurenční společnosti nabízejí mzdy v rozmezí 25 000 – 37 000 Kč a společnost XY, a. s. svým zaměstnancům nabízí za tuto pozici 37 220 Kč. Podobné je to i u směnových vedoucích (mistrů), kdy společnost XY, a. s. nabízí svým zaměstnancům o 5 000 Kč více než okolní společnosti, které poskytují mzdu v rozmezí 20 000 – 32 000 Kč.

Tabulka č. 19: Konkurence z hlediska odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 50)

Společnost	Mzda v tis. Kč					
	Skladník	Výrobní manažer	Plánovač	Operátor výroby	Vedoucí skladu	Mistr
AV EQUEN s. r. o.	18 - 25	-	-	-	-	-
Automotive lighting s. r. o.	-	50	-	-	-	-
Neznámý klient pracovní agentury Hofman Wizard s. r. o.	-	-	35	-	-	-
VAMAFIL, spol. s r. o.	-	-	-	15	-	-
Hettich ČR, k. s.	-	-	-	15 - 25	-	-
ZDAR, a. s.	20 - 25	-	-	-	-	-
Cooper-Standard Automotive Česká republika, s. r. o.	22	-	-	19	-	-
GAMA GROUP a. s.	-	-	-	14 - 18	-	-
AGRO - Měřín, a. s.	-	-	-	-	25	-
Amylon, a. s.	-	-	-	-	-	21 - 32
Barlett & Cenbright s. r. o.	-	-	-	-	-	20 - 30
Draka kabely s. r. o.	19 - 26	-	-	13,5 - 23	-	-
SPINWARE s. r. o.	-	-	-	-	27 - 37	-
MICATEX s. r. o.	16 - 25	-	-	-	-	-

Benefity poskytované v ČR

Z deseti nejžádanějších benefitů v ČR pro rok 2017 poskytuje společnost XY, a. s. zaměstnancům výrobního oddělení 5. týden dovolené a bonusy/prémie. Pro toto oddělení není možné, aby zaměstnanci měli flexibilní pracovní dobu, individuální rozvržení pracovní doby, možnost práce z domova či auto pro soukromé účely. Stravenky společnost minulý rok zrušila a místo toho dotuje zaměstnancům doplňkový prodej v jejich kantýně/jídelně. Podle průzkumu lze říci, že lidé chtějí mít více volného času a trávit ho se svou rodinou. Společnost v rámci každého měsíce přispívá zaměstnancům určitou částku do programu Benefit Plus, na kterém si mohou zaměstnanci našetřit např. na dovolenou, kde si v kategorii cestování vyberou pobyt a mohou ho částečně za pomoci měsíčních příspěvků zaplatit. Z tabulky lze vyčíst, že o tento příspěvek se zaměstnanci zajímají, ale jen málo společností ho nabízí (51).

Tabulka č. 20: Nejžádanější benefity v ČR za rok 2017

(Zdroj: Vlastní pracování dle: 51)

10 benefitů, kde zájem uchazeče převyšuje nabídku zaměstnavatelů	TOP 10 nejžádanějších benefitů
13. plat	13./14. plat
Dovolená více než 5 týdnů	Bonusy/prémie
Bonusy/prémie	Flexibilní pracovní doba
Služební vůz i k soukromým účelům	Dovolená 5 týdnů
Individuální rozpočet na osobní růst	Dovolená více než 5 týdnů
Dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti	Individuální rozvržení pracovní doby
Práce z domova	Možnost občasné práce z domu
Úhrada nákladů na mezinárodní zkoušky/certifikáty	Auto i pro soukromé účely
Vánoční odměny (jiné než výkonové)	Stravenky
Příspěvek na dovolenou	Zdravotní volno

2.6.4 Shrnutí analýzy trhu práce

V Kraji Vysočina žije celkem 508 916 obyvatel. Z toho 255 000 patří mezi ekonomicky aktivní. Z hlediska pohlaví je v Kraji Vysočina více žen než mužů. Nejvíce obyvatel je v produktivním věku od 15 do 64 let. V tomto věku je naopak více mužů než žen. Nejvíce obyvatel dokončilo studium na střední škole bez maturity nebo s maturitou. Nejméně obyvatel má základní nebo vysokoškolské vzdělání. V Kraji Vysočina je více obyvatel s nejvýše dosaženým základním vzděláním než s vysokoškolským. V České republice míra celkové fluktuace vzrostla o 2,9 % v letech 2014 - 2018. Největší celková fluktuace byla zaznamenána v roce 2016, kdy činila až 18,3 %. Díky růstu dobrovolné fluktuace roste i míra celkové fluktuace. Dobrovolná fluktuace si drží dlouhodobý trend růstu a zvýšila se za sledované období o 4,2 %. Naopak k poklesu za sledované roky došlo u nedobrovolné fluktuace, která se za stejné období se snížila o 1,1 %. Průměrné procento pracovní neschopnosti v Kraji Vysočina vzrostlo za sledované období o 1,44 % a za celou ČR došlo za posledních 5 let k navýšení o 1,06 %. Oba ukazatele za sledované období (2014 – 2018) rostou.

Podle sektorové zaměstnanosti jsou lidé nejvíce zaměstnáni v terciálním a sekundárním sektoru. Tedy ve službách, výrobě a průmyslu. Necelých 5 % obyvatelstva si vydělává v primárním sektoru. V Kraji Vysočina je nezaměstnanost nižší než celková nezaměstnanost v ČR a každým rokem klesá. Je více nezaměstnaných žen než mužů. Z analýzy nabídky a poptávky po pracovní síle je zřejmé, že nabídka převyšuje poptávku. V Kraji Vysočina je 11 267 uchazečů o práci oproti 10 787 volných pracovních míst. Z analýzy konkurence z hlediska odměňování zaměstnanců vyplynulo, že společnosti s podobnými pracovními pozicemi, v okolí 30 minut od sídla společnosti XY, a. s., nabízejí i podobné mzdy. V některých případech dokonce nižší než společnost XY, a. s.

Ve mzdovém šetření bylo zjištěno, že průměr i medián hrubých měsíčních mezd každým rokem roste. V Kraji Vysočina pomaleji než v celé ČR. Medián i průměrná měsíční hrubá mzda byly v roce 2017 nejvyšší u zpracovatelského průmyslu. Nejnížší průměrná hrubá měsíční mzda za rok 2017 byla v Kraji Vysočina. Nejnižší medián hrubé měsíční mzdy za rok 2017 byl v sekci Velkoobchod a maloobchod. Mezi nejžádanější benefity zaměstnanců, které zároveň poskytuje málo společností,

patří 13. plat, dovolená více než 5 týdnů, bonusy a prémie, služební vůz pro soukromé účely a práce z domova. Další žádané benefity jsou např. individuální rozpočet na osobní růst, dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti, úhrada nákladů na mezinárodní zkoušky/certifikáty a další.

2.7 Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů

Příchod roku 2019 s sebou přinesl zvýšení **minimální mzdy**, která se z původních 12 200 Kč zvýšila na 13 350 Kč. Hodinová sazba tedy vzrostla ze 73,20 Kč na 79,80 Kč. Spolu se zvyšováním minimální mzdy došlo i k růstu odvodů na zdravotní pojištění. Osoby bez zdanitelných příjmů nyní zaplatí na odvodech 1 803 Kč za měsíc. Díky růstu minimální mzdy si uchazeči o zaměstnání, kteří jsou evidováni na úřadech práce, mohou v roce 2019 přivydělat 6 675 Kč na místo dosavadních 6 100 Kč, aniž by byli vyloučeni z evidence uchazečů. Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni podle systému, který je založen na rozdělení pracovních pozic do pracovních skupin podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce si také polepší. S novým rokem přišel i růst zaručených mezd. Pro některé může být minimální mzda až 26 700 Kč (48).

Skupina prací	Zaručená mzda za hodinu práce v roce 2018 (při úvazku na 40 hodin týdně)	Zaručená mzda za hodinu práce v roce 2019 (při úvazku na 40 hodin týdně)	Zaručená mzda za měsíc práce v roce 2018	Zaručená mzda za měsíc práce v roce 2019
1.	73,20 Kč	79,80 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč
2.	80,80 Kč	88,10 Kč	13 500 Kč	14 740 Kč
3.	89,20 Kč	97,30 Kč	14 900 Kč	16 280 Kč
4.	98,50 Kč	107,40 Kč	16 400 Kč	17 970 Kč
5.	108,80 Kč	118,60 Kč	18 100 Kč	19 850 Kč
6.	120,10 Kč	130,90 Kč	20 000 Kč	21 900 Kč
7.	132,60 Kč	144,50 Kč	22 100 Kč	24 180 Kč
8.	146,40 Kč	159,60 Kč	24 400 Kč	26 700 Kč

Obrázek č. 6: Zaručená mzda v roce 2019
(Zdroj: 48)

Změna minimální mzdy vyvolává růst maximální výše daňové slevy za umístění dítěte do školky. Sleva činí 13 350 Kč a dá se uplatnit v daňovém přiznání v roce 2020. Se změnou je také spojen vznik nároku na daňový bonus, který nyní činí 80 100 Kč, protože nárok na daňový bonus vzniká v případě, že si osoba vydělá alespoň šestnásobek minimální mzdy. S růstem minimální mzdy se také zvyšuje limit pro osvobození důchodu od daně z příjmů na 480 600 Kč. Jde o 36násobek minimální mzdy (48).

Od roku 2019 se také mění výše redukčních hranic u nemocenského pojištění a náhrady mzdy. Redukční hranice v případě náhrad mezd:

- Do 19,75 Kč je míra zápočtu 90 %.
- Od 190,75 Kč do 286,13 Kč je míra zápočtu 60 %.
- Od 286,13 Kč do 572,25 Kč je míra zápočtu 30 %.
- Nad 572 Kč je míra zápočtu 0 % (48).

Redukční hranice pro výpočet dávek nemocenského pojištění jsou:

1. 1 090 Kč,
2. 1 635 Kč,
3. 3 270 Kč (48).

Od 1. ledna 2019 došlo ke zvýšení náhrad za pracovní úraz a nemoc z povolání. Náhrady byly navýšeny o 3,4 % oproti roku 2018 (48). V zákoníku práce byly také provedeny určité změny, které začnou platit od 1. července 2019. V této kapitole jsou některé z nich krátce rozebrány (52).

Dohody o práci

U obou dohod o pracích má dojít k úpravám pracovní doby a garance doby odpočinku. Nově by se na ně měla vztahovat i zaručená mzda. Dohoda o pracovní činnosti bude mít zkrácené období ze současných 52 týdnů na 26 týdnů. Jedná se o období, za které nesmí být překročena odpracovaná doba 20 hodin týdně. Toto období může být navýšeno, kolektivní smlouvou, avšak nejvýše na 52 týdnů (52). Také u dohod o pracovní činnosti došlo ke zvýšení limitu z 2 500 Kč na 3 000 Kč. Ten nám říká, že pokud osoba zaměstnaná na dohodu minimálně 15 kalendářních dní nepřevýší měsíční výdělek 2 999 Kč, nemusí platit zdravotní a sociální pojištění. Limit se nevztahuje na zdanění,

pouze na zmiňovaná pojištění. Limit pro zdanění je pořád ve výši 2 500 Kč za měsíc (48).

Dočasné přidělení zaměstnanců

Změna se týká zkrácení doby, kdy zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu o prozatímním přidělení k jinému zaměstnavateli. Dosud lze tento úkon provést až po šesti měsících ode dne vzniku pracovního poměru. Nově to bude možné již po prvním měsíci (52).

Sdílené pracovní místo

Cílem této novely je sladit rodinný a pracovní život zaměstnance. Tato změna se týká dvou a více zaměstnanců, kteří mají sjednanou kratší pracovní dobu a zabývají se stejným druhem práce. Zaměstnanci si budou moci rozvrhovat pracovní dobu na pracovišti sami, tak aby každý z nich naplnil stanovenou týdenní pracovní dobu (52).

Návrat po rodičovské dovolené

Nejen zaměstnanec po mateřské dovolené, ale i zaměstnanec po rodičovské dovolené bude mít právo vrátit se zpátky na původní pracoviště a vykonávat původní práci (52).

Doručování písemností

Primárně se musí zaměstnavatel snažit doručit písemnost zaměstnanci na pracoviště. Avšak pokud se mu to nepodaří, může být zaměstnanci doručena přes datovou schránku nebo pomocí pošty. S oběma způsoby musí zaměstnanec souhlasit a při doručování poštou musí zaměstnavateli písemně sdělit adresu pro doručování. Lhůta pro vyzvednutí písemností se prodlužuje z 10 pracovních dní na 15 kalendářních dní (52).

Potvrzení o zaměstnání

Potvrzení o zaměstnání bude vydáváno jen těm zaměstnancům, kteří mají sjednanou dohodu o provedení práce a mají účast na nemocenském pojištění nebo v případě přesáhnutí částky 10 000 Kč u mzdy (52).

Shrnutí legislativních změn

Největší změnou pro rok 2019 lze považovat zvýšení minimální mzdy z původních 12 200 Kč na nyníšších 13 350 Kč. Růst minimální mzdy zapříčinil zvýšení odvodů na zdravotní pojištění, vyšší přivýdělek uchazečů o práci evidovaných na úřadu práce, který nyní činí 6 675 Kč, růst maximální výše daňové slevy za umístění dítěte do školky, nárok na daňový bonus a limit pro osvobození důchodu od daně z příjmu. Spolu s minimální mzdou roste i mzda zaručená. Někteří zaměstnanci mohou mít minimální mzdu až 26 700 Kč. Od roku 2019 se také mění výše redukčních hranic u nemocenského pojištění a náhrady mzdy. Zvyšují se také náhrady za pracovní úraz a nemoc z povolání o 3,4 %.

Změnám se nevyhnuly ani dohody o pracovní činnosti. Nově budou mít zkrácené období z 52 týdnů na 26 týdnů, za které nesmí být překročena odpracovaná doba 20 hodin týdně. Zvyšuje se i limit výdělku, do kterého se nemusí platit zdravotní a sociální pojištění. Nyní je vyčíslen na 3 000 Kč. Legislativní novinky pro rok 2019 se týkají i dočasného přidělení zaměstnanců, sdíleného pracovního místa, návratu po rodičovské dovolené, doručování písemnosti a potvrzení o zaměstnání. Z hlediska dočasného přidělení zaměstnanců byla zkrácena doba z 6 měsíců na 1 měsíc, kdy po dohodě se zaměstnancem bude moci zaměstnavatel ho přiřadit k jinému zaměstnavateli. U sdíleného pracovního místa je nově povoleno zaměstnancům s kratší pracovní dobou a se stejným druhem práce rozvrhovat si samostatně pracovní dobu tak, aby oba naplnili stanovenou týdenní pracovní dobu. Nově mají zaměstnanci vracející se z rodičovské dovolené právo vrátit se na původní pracoviště a vykonávat původní práci. Z hlediska doručování písemností je nyní možnost doručování poštou nebo přes datovou schránku. Lhůta pro vyzvednutí činí 15 kalendářních dní místo dosavadních 10 dní. Potvrzení o zaměstnání má v roce 2019 možnost získat zaměstnanec, který pracuje na dohodu o provedení práce a má účast na nemocenském pojištění anebo přesáhl mzdovou částku 10 000 Kč.

2.8 Hospodářská a sociální politika

V této kapitole bude rozebrána hospodářská politika. Jedná se o HDP, inflaci, vnější bilanci ČR, měnovou a fiskální politiku za rok 2018 a jaký vývoj se předpokládá v roce 2019. U sociální politiky bude rozebrána státní sociální podpora, sociální služby, rodinná politika a podpora obyvatel ČR se zdravotním postižením. Dále podpora zaměstnanosti, podpora v nezaměstnanosti, aktivní politika zaměstnanosti, Evropský sociální fond a národní strategie.

2.8.1 Hospodářská politika

Cílem hospodářské politiky je stabilizovat cenovou hladinu, vyrovnat bilanci zahraničního obchodu, zajistit nízkou nezaměstnanost a vysokou úroveň a dynamiku produktu (23).

HDP

Česká ekonomika pomalu klesá od začátku roku 2018. Jedním z důvodů je pomalý růst ekonomiky i v zahraničí. V Německu, které je důležitým partnerem ČR, došlo ke zvýšení HDP jen o 1,7 % oproti roku 2017. V ČR došlo, díky růstu domácích spotřebních výdajů a investic, k meziročnímu růstu HDP o 3 % za první tři čtvrtletí roku 2018. Prudký nárůst zaznamenaly investiční výdaje, které se meziročně za první tři čtvrtletí roku 2018 zvýšily o 9,4 %. Největší podíl investic šel do výstavby nemovitostí a nákupu dopravních prostředků. Rok 2019 má přinést další zpomalení růstu HDP. K poklesu má také dojít u domácí poptávky zapříčiněným zvyšováním úrokových sazeb ČNB (53).

Inflace

V roce 2018 došlo k mírnému poklesu inflace na 2,1 % a dokonce se přiblížila k inflačnímu cíli ČNB, který je 2 % (53). Protiinflačním faktorem pro rok 2019 je předpovězen pokles ceny ropy. Administrativní opatření a růst jednotkových nákladů práce a spotřeby domácností spadá v roce 2019 do proinflačních faktorů (54).

Vnější bilance ČR

Vnější bilance ČR se měří saldem běžného účtu platební bilance. V roce 2018 došlo ke zhoršení, avšak pořád se vnější bilance nachází v bezpečných mezích. K poklesu přebytku došlo díky zhoršení obchodní bilance. V roce 2018 činil přebytek 116 mld. Kč. Naopak v roce 2017 byl 155 mld. Kč. Také dochází k rychlejšímu poklesu cen dovozních než vývozních. Zahraniční dluh ČR za první tři čtvrtletí roku 2018 klesl na 83,4 % HDP. Pro rok 2019 bude zásadní, k jakým změnám dojde u zahraniční a domácí poptávky a také jaký vliv bude mít vývoj kurzu koruny na český vývoz (53).

Měnová politika

Do února 2018 kurz koruny vůči euru posílil o 7 %, avšak za celý rok došlo u koruny k mírnému oslabení. ČNB zvýšila úrokové sazby, kdy 2týdenní repo sazba byla během roku 2018 zvýšená 5krát a dosáhla hodnoty 1,75 % (53).

Fiskální politika

Celkové příjmy vládního sektoru se zvýšily o 8 % v první polovině roku 2018. Ovšem celkové výdaje meziročně stouply o 8,1 %, což vedlo k dosažení deficitu státního rozpočtu v listopadu, který činil 21,6 mld. Kč. Pro rok 2019 byla přijata opatření, která mají ovlivnit veřejné rozpočty. Má dojít k přesunu vybraného zboží a služeb do nižší sazby DPH a také se má snížit sazba na nemocenské pojištění o 0,2 procentního bodu. Výdaje budou ovlivněny hlavně zvýšením důchodů. Rozpočet je také více zatížen díky zavedení slevy pro studenty a seniory. V roce 2019 by díky všem opatřením mělo dojít k poklesu přebytku vládního sektoru na 0,8 % HDP (53).

2.8.2 Sociální politika

Sociální politika se zaměřuje na sociální dávky, problematiku zdravotně postižených, sociální služby, rodinnou politiku atd. Dále se zaměřuje na aktivní politiku zaměstnanosti, podporu v nezaměstnanosti, podporu zaměstnanosti, Evropský sociální fond, evropskou a národní strategii. Do státní sociální podpory spadá přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, příspěvek na bydlení, porodné a pohřebné. Níže jsou 3 z nich blíže popsány, na co slouží a kdo na ně má nárok (55).

Přídavek na dítě

Na přídavek na dítě mají nárok rodiny, jejichž příjem je do 2,7násobku životního minima. Do 6 let dítěte v základu získají 500 Kč/měsíc, u 6 – 15 let je částka 610 Kč/měsíc a rodina, která má dítě ve věku 15 – 26 let může obdržet 700 Kč/měsíc (55).

Rodičovský příspěvek

O rodičovský příspěvek si může zažádat rodič, který po celý kalendářní měsíc řádně osobně pečuje celý den o nejmladší dítě v rodině. Celková částka je 220 000 Kč a nejdéle rodič může čerpat do 4 let věku dítěte. Od 1. ledna 2020 by mělo dojít k navýšení rodičovského příspěvku na 300 000 Kč (55).

Příspěvek na bydlení

Slouží ke krytí nákladů na bydlení jednotlivcům nebo rodinám, které mají nízké příjmy. Nárok na tento příspěvek mají rodiny nebo jednotlivci, kdy 30 % (v Praze 35 %) z příjmů nestačí k pokrytí nákladů na bydlení. Druhou podmínkou je, že 30 % (v Praze 35 %) příjmů jednotlivce nebo rodiny je nižší, než jsou stanovené normativní náklady podle zákona (55).

Sociální služby se snaží pomoci osobám v péči o vlastní osobu, v poskytnutí stravy, v ubytování a v zajištění chodu domácnosti. Dále poskytují výchovné, vzdělávací, poradenské činnosti a mnoho dalšího. Mezi služby sociální péče lze zařadit např. osobní asistenci, pečovatelskou službu, podporu samostatného bydlení a odlehčovací služby (55).

Rodinná politika je souhrn aktiv a opatření, které slouží k podpoře rodin. Nezasahuje do fungování rodiny a nepřebírá za ně role, pouze jim pomáhá ve výkonu jejich funkcí. Rodinná politika se zasloužila o garanci míst v mateřské škole, otcovskou poporodní, školkovnou, novelizaci státní sociální podpory, navýšení porodného a o spoustu dalších opatření v oblasti rodinné politiky (55).

Podpora obyvatel ČR se zdravotním postižením se zaměřuje nejen na různé finanční příspěvky, ale i na začlenění těchto občanů do pracovního života. Jedná se tedy o příspěvek na zvláštní pomůcku, na mobilitu, na péči, ale také o příspěvky pro zaměstnavatele za zřízení pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením nebo příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním osoby se zdravotním postižením (55).

Podpora zaměstnanosti

Je zaměřena na:

- **Podporu tvorby nových pracovních míst** – výše podpory je stanovena na 50 000 Kč pro jedno nově zřízené pracovní místo v okrese, jehož míra nezaměstnanosti je o 50 % vyšší, než je průměrná míra nezaměstnanosti v ČR.
- **Podporu rekvalifikace a školení zaměstnanců** – je poskytována ve výši 25 % z nákladů, které souvisí s rekvalifikací a školení. V případě malého podniku se jedná o 45 % z nákladů a u středního podniku je podpora ve výši 35 % z nákladů vynaložených na rekvalifikaci a školení. Pro poskytnutí podpory platí stejné kritérium jako u podpory nových pracovních míst (56).

Aktivní politika zaměstnanosti

Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti jsou:

- **Rekvalifikace** – jsou poskytovány úřadem práce uchazečům o práci, když struktura poptávky na trhu práce neodpovídá struktuře nabídky.
- **Investiční pobídky** – viz podpora zaměstnanosti.
- **Veřejně prospěšné práce** – slouží pro uchazeče o zaměstnání, kteří se těžko umísťují nebo jsou dlouhodobě nezaměstnaní. Jsou časově omezené.
- **Společensky účelná pracovní místa** – na základě písemné dohody s úřadem práce zaměstnavatel vytvoří pracovní místo, které je obsazeno uchazečem o práci evidovaným na úřadu práce, u něhož se nedá jinak zajistit pracovní uplatnění.
- **Příspěvek na zpracování** – pro zaměstnavatele, kteří uzavřou pracovní poměr s uchazečem o práci, který vyžaduje zvýšenou péči. Příspěvek je poskytován maximálně 3 měsíce a částka je stanovena nejvýše na polovinu minimální mzdy.
- **Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program** – slouží pro zaměstnavatele, kteří přecházejí na nový podnikatelský program a svým zaměstnancům nedokáží zajistit práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (56).

Podpora v nezaměstnanosti

Nárok na podporu v nezaměstnanosti má uchazeč o zaměstnání, který minimálně za posledních 12 měsíců odvedl důchodové pojištění nebo uchazeč, který je evidován na úřadě práce a požádal si o podporu. V obou případech nesmí ke dni přiznání podpory pobírat starobní důchod. Podpůrní doba u uchazeče do věku 50 let činí 5 měsíců, u uchazeče od 50 do 55 let je 8 měsíců a u uchazeče nad 55 let trvá 11 měsíců. Procentní sazba podpory je vypočítávána z průměrného měsíčního čistého výdělku nebo z vyměřovacího základu a činí:

- První dva měsíce 65 %.
- Další dva měsíce 50 %.
- Po zbývajících podpůrní dobu 45 % (57).

Pokud uchazeč o zaměstnání ukončí bez závažného důvodu poslední pracovní poměr sám nebo dohodou se zaměstnavatelem aniž by byl zařazen do evidence uchazečů, jeho podpora bude ve výši 45 % průměrného měsíčního čistého výdělku nebo vyměřovacího základu (57).

Evropská strategie zaměstnanosti

V roce 2000 se stala součástí Lisabonské smlouvy a nyní je součástí strategie Evropa 2020. Cílem této strategie je dosáhnout do roku 2020 stavu, kdy 75 % obyvatel EU bude ve věku 20 – 64 let zaměstnáno. Dále se snaží snížit počet osob žijících pod vnitrostátní hranicí chudoby o 20 miliónů obyvatel. Součástí Evropy 2020 je program pro nové dovednosti a pracovní místa, který se snaží modernizovat pracovní trhy a rozvíjet dovednosti občanů (56).

Evropský sociální fond

Je součástí strukturálních fondů Evropské unie. Jedná se o finanční nástroj používaný pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Hlavním úkolem Evropského sociálního fondu je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost a podporovat sociální začleňování osob (56).

Národní strategie

V rámci strategie Evropa 2020 má Česká republika, kromě stanovených hlavních cílů, za úkol:

- Zvýšit míru zaměstnanosti žen ve věku 20 – 64 let na 65 %.
- Zvýšit míru zaměstnanosti starších osob ve věku 55 – 64 let na 55 %.
- Snížit míru nezaměstnanosti u osob ve věku 15 – 24 let o třetinu oproti roku 2010.
- Snížit počet osob předčasně odcházejících ze vzdělání nejvýše na 5,5 %.
- Snížit administrativní zátěž podnikatelů o 30 % oproti roku 2005.
- Poskytnout 1 % HDP na vědu, výzkum, vývoj a inovace (56).

2.8.3 Shrnutí hospodářské a sociální politiky

Z hlediska hospodářské politiky v roce 2018 kleslo HDP a i nadále v roce 2019 bude klesat. Inflace se v roce 2018 přiblížila inflačnímu cíli ČNB a protiinflačním faktorem pro rok 2019 je předpovězen pokles ceny ropy. Průměrné mzdy za první tři čtvrtletí 2018 vzrostly po zohlednění inflace o 6,3 %. Pokles nezaměstnanosti postupně zpomaluje. Na českém trhu je nedostatek pracovních sil a společnosti začínají hledat zaměstnance v zahraničí. Vnější balance se mírně zhoršila a dovozní ceny klesají rychleji než vývozní. Koruna za rok 2018 mírně oslabila oproti euru a repo sazba se v témže roce zvýšila na hodnotu 1,75 %. Výdaje vládního sektoru za rok 2018 byly vyšší než příjmy a deficit státního rozpočtu v listopadu roku 2018 byl 21,6 mld. Kč. Pro rok 2019 byla přijata opatření, která mají ovlivnit veřejné rozpočty. Půjde např. o přesun zboží a služeb do nižší sazby DPH nebo o snížení sazby na nemocenské pojištění o 0,2 procentního bodu. Výdaje nejvíce ovlivní zvýšení důchodů.

Sociální politika se zaměřuje na sociální dávky, kam patří přídavek na dítě, příspěvek na bydlení, porodné, pohřebné a rodičovský příspěvek. A u toho by v roce 2020 mělo dojít k navýšení na částku 300 000 Kč z původních 220 000 Kč. Sociální politika se také snaží pomáhat rodinám v nouzi a občanům se zdravotním postižením. Nejedná se jen o finanční pomoc. Stát se snaží např. motivovat zaměstnavatele k vytváření pracovních míst pro lidi s handicapem a tím jim pomoci k osamostatnění nebo garantuje rodinám s dětmi, že se jejich minimálně čtyřleté dítě dostane do školky v místě jejich bydliště. Také se zaměřuje na podporu zaměstnanosti, aktivní politiku zaměstnanosti, podporu v nezaměstnanosti, Evropský sociální fond, evropskou strategii a národní strategii. Tyto činnosti mají za cíl rozvíjet zaměstnanost a tím snižovat nezaměstnanost. Sociální politika se také zaměřuje na poskytování finanční podpory v případě nezaměstnanosti.

2.9 Shrnutí analýzy současného stavu

V poslední části kapitoly analýzy současného stavu budou shrnuty veškeré získané informace o společnosti XY, a. s.

Analýza ekonomické situace za sledované období vypověděla o každoročním zvyšování nákladů a výnosů. Pozitivní úkazem je, že výnosy rostou rychleji než náklady. Díky rychlejšímu růstu výnosů dochází ke každoročnímu zvyšování kladného výsledku hospodaření. S každoročním zvýšeným ziskem se pojí i více finančních prostředků, které mohou být použity k investičním činnostem např. do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Součástí analýzy je i analýza trhu produktů. Z této analýzy bylo zjištěno, že se společnost na českém trhu nepotýká s konkurencí, co se týče produktů. Avšak společnost XY, a. s. většinu svých výrobků vyváží do zahraničí, kde se již s konkurencí střetává. Ve většině případů se jedná o globální společnosti s dlouholetou tradicí, které stejně jako společnost XY, a. s. vyvážejí výrobky po celém světě. Z hlediska vývoje trhu, na kterém společnost operuje, se zpracovatelskému průmyslu v ČR v posledních letech daří a i společnost XY, a. s. zaznamenala větší poptávku po jejich produktech.

Analýza McKinsey 7S odhalila, že největší počet zaměstnanců výrobního oddělení jsou ženy v produktivním věku na pozicích výrobních operátů. Zaměstnanci jsou odměňováni mzdou, která se skládá ze základní a pohyblivé složky. Základní složka mzdy má 3 podoby, podle toho, na jaké pozici zaměstnanec pracuje. Pobídková složka se skládá ze zákonných příspěvků a prémie ze strany zaměstnavatele. Společnost poskytuje svým zaměstnancům i zaměstnanecké výhody, respektive benefity, které zaměstnanci získávají od společnosti za to, že ve společnosti pracují. Za nedostatky lze považovat fluktuaci, která ani v nejmenším nedosahuje zdravé míry, avšak hodnoty se drží alespoň v okolí míry fluktuace pro celou ČR. Produktivita tržeb i mzdová produktivita za sledované období klesá. Nákladovost stagnuje a jako jedinou pozitivní věcí je, že zisk na jednoho zaměstnance každým rokem roste.

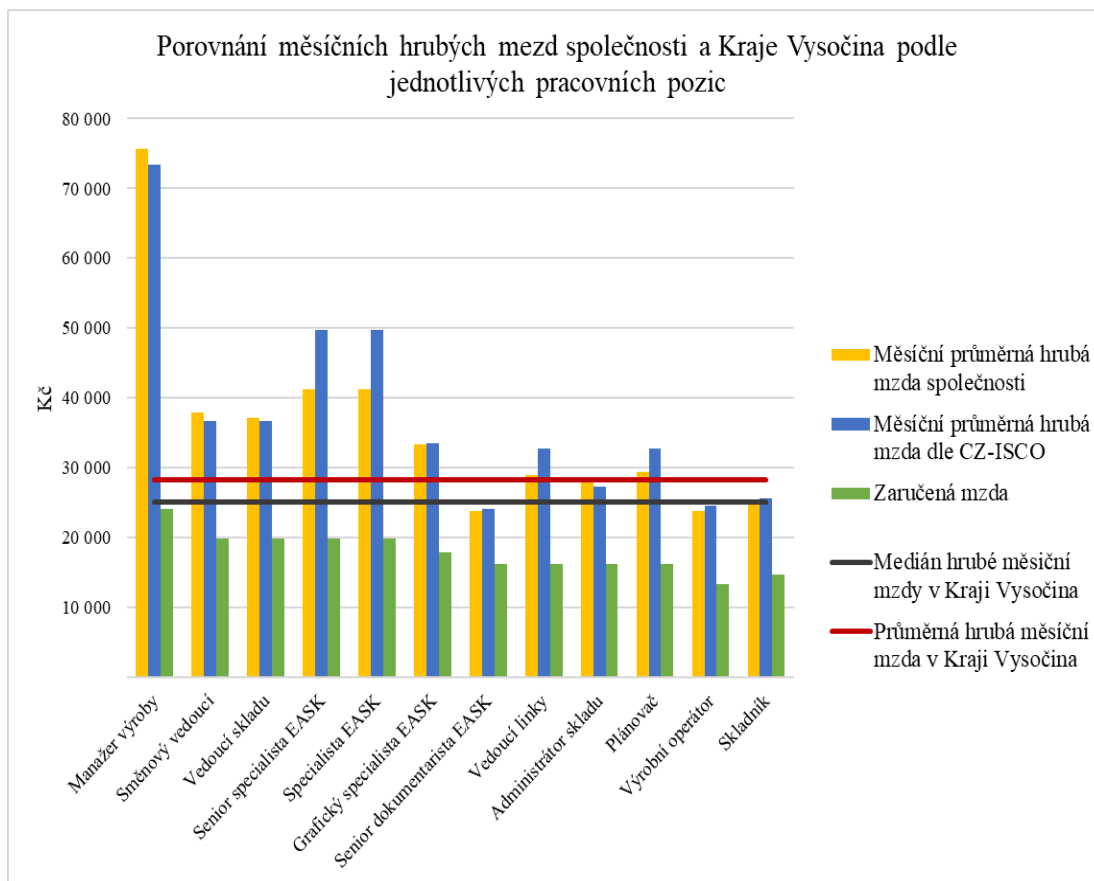
Analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření vyšla ve většině případů kladně. Jsou ale situace, ve kterých by zaměstnanci uvítali určité změny. Jedna ze změn by se měla týkat způsobu podání zpětné vazby od nadřízených, v případě stresujících situací. Toto jednání vede i ke stresování zaměstnanců, kteří místo,

aby se soustředili na dobrý výkon, tak se předem stresují. V případě těchto situací dochází i k nepříjemnostem na pracovištích a špatným vztahům mezi zaměstnanci. Zaměstnanci v dotazníku také uvedli, že by měli zájem o zvýšení mezd. Z dotazníkového šetření vyšlo, že telefonní tarify se jako benefit využívají velmi málo. Mělo by se zvážit, zda je dále poskytovat nebo spíše zrušit. Zaměstnanci projevíli zájem o rozšíření benefitů. Jednalo by se o příspěvek na dopravu, dovolenou, 13. plat, MultiSport kartu, příspěvek na knihy, příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny a o placené volno v den narozenin. Polovina zaměstnanců by také uvítala vzdělávací kurzy např. jazykové. Společnost nabízí program Benefit Plus. Bohužel jedna třetina zaměstnanců ani neví, jak funguje a jak získat určité slevy. Proto by se mohlo provést krátké školení, kde by byl zaměstnancům vysvětlen a ukázán postup při získávání a uplatňování slev.

Z rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že se společnost nechystá provádět změny v systému odměňování a zvyšovat mzdy. Naopak se nebrání rozšiřování nabídky benefitů. Společnost se potýká s nedostatkem pracovní síly, který řeší pomocí náborového příspěvku.

Z analýzy trhu práce bylo zjištěno, že v roce 2017 v Kraji Vysočina žilo 508 916 obyvatel z toho 255 000 ekonomicky aktivních. Nejvíce obyvatel je zaměstnáno v sekundárním sektoru. V České republice od roku 2014 do roku 2018 vzrostla fluktuace o 2,9 %. Dochází ke zvyšování dobrovolné fluktuace a k poklesu nedobrovolné. V Kraji Vysočina je celková hodnota dočasné pracovní neschopnosti vyšší než celková hodnota za ČR. Od roku 2014 do roku 2018 dočasná pracovní neschopnost v Kraji Vysočina vzrostla o 1,44 %. Obecná míra nezaměstnanosti v Kraji Vysočina byla 2,7 % za rok 2017 a za ČR 2,9 %. Ženy v Kraji Vysočina trpí vyšší nezaměstnaností než muži. Nabídka pracovní síly převyšuje poptávku po pracovní síle, tedy je více uchazečů o zaměstnání než volných pracovních míst. Z hlediska pozic, které má společnost XY, a. s. volné se nejhůře bude shánět pracovník na pozici plánovače. Zde je více pracovních míst než uchazečů. Co se týče mzdového šetření, tak průměrná měsíční hrubá mzda v roce 2017 v Kraji Vysočina byla 28 262 Kč. Medián dosáhl ve stejném období hodnoty 25 108 Kč. Konkurence z hlediska odměňování je velická. Avšak společnost XY, a. s. poskytuje ve většině případů vyšší mzdy než konkurenční společnosti.

Většina pracovních pozic má měsíční průměrnou hrubou mzdu vyšší než je medián za Kraj Vysočina. Pouze pozice Senior dokumentarista EASK a Výrobní operátor je pod touto hranicí. Ve čtyřech případech, konkrétně u pozic manažera výroby, směnového vedoucího, vedoucího skladu a administrátora skladu, společnost odměňuje zaměstnance vyšší mzdou, než je měsíční průměrná hrubá mzda podle klasifikace zaměstnání CZ - ISCO v Kraji Vysočina. V ostatních případech jsou průměrné měsíční hrubé mzdy nižší než měsíční průměrné hrubé mzdy podle klasifikace zaměstnání CZ - ISCO. Společnost si cení svých vedoucích zaměstnanců a odměňuje je vyššími mzdami. Mezi nejžádanější benefity patří 13. plat, dovolená více než 5 týdnů, bonusy a prémie, služební vůz pro soukromé účely, práce z domova, individuální rozpočet na osobní růst, dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti, úhrada nákladů na mezinárodní zkoušky/certifikáty.



Graf č. 15: Porovnání měsíčních hrubých mezd společnosti a Kraje Vysočina podle jednotlivých pracovních pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28, 47, 48)

Největší změnu v **právní úpravě mzdových a zaměstnanecký vztahů** pro rok 2019 lze považovat zvýšení minimální mzdy z původních 12 200 Kč na nynější 13 350 Kč. Ke změnám dochází také i u dohod o pracovní činnosti, dočasného přidělování zaměstnanců, sdíleného pracovního místa, návratu po rodičovské dovolené, doručování písemnosti a potvrzení o zaměstnání.

Z hlediska **hospodářské politiky** bude docházet k poklesu HDP a nezaměstnanosti. Inflace se blíží k inflačnímu cíli ČNB. Dochází ke zhoršování vnější bilance a dovozní ceny klesají rychleji než vývozní. V roce 2018 také došlo k oslabení koruny vůči euru. **Sociální politika** se zaměřuje na rodinnou politiku, pomoc lidem se zdravotním postižením a poskytuje sociální dávky sociálně znevýhodněným lidem. Její další činnosti směřují k podpoře zaměstnanosti, aktivní politice zaměstnanosti, podpoře v nezaměstnanosti, evropské strategii zaměstnanosti, Evropskému sociálnímu fondu a k národní strategii. Cílem těchto činností je snižovat nezaměstnanost popřípadě poskytnout obyvatelům finanční podporu v této situaci. Dále se snaží vytvářet pracovní místa a rozvíjet zaměstnanost v České republice.

Nejdůležitější body z analýzy současného stavu jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka č. 21: Shrnutí analýzy současného stavu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Komentář
Finanční zdroje	Společnost má finanční zdroje a podle vývoje výsledku hospodaření i v budoucnosti bude mít.
Trh produktů	Zpracovatelskému trhu se za poslední roky v ČR daří. Společnost se v ČR nepotýká s konkurencí, nýbrž v zahraničí.
Spokojenost zaměstnanců	Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování, pracovní dobou, pracovními podmínkami, kvalitou vyráběných výrobků a se zaměstnavatelem. Skoro třetina zaměstnanců je celkově ve společnosti spokojená.
Spokojenost zaměstnavatele	Zaměstnavatel je spokojený s prací svých zaměstnanců. Pro své zaměstnance se rozhodl rozšířit nabídku benefitů. Potýká se s nedostatkem pracovní síly.
Mzdové šetření	Rok od roku se v ČR zvyšuje průměrná hrubá měsíční mzda. Ani společnost XY, a. s. nezahálí a svým zaměstnancům garantuje každoroční růst mezd. Oproti konkurenci ohodnocuje své zaměstnance vyššími mzdami z hlediska odměňování.
Pracovní síla	Na trhu práce je momentálně nedostatek pracovní síly, který má velký vliv na získávání kvalifikovaných zaměstnanců.
Fluktuace	ČR se nyní potýká s vysokou mírou dobrovolné fluktuace. Pro zaměstnavatele je nyní důležité mít prostředky k udržení zaměstnanců.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce budou popsány návrhy na zlepšení aktuální situace ve společnosti XY, a.s. Návrhy se budou týkat zlepšení systému odměňování za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele. Dále bude provedeno ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení a časový harmonogram.

Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v analýze současného stavu byly zjištěny oblasti pro zlepšení. Týká se to hlavně:

- zvládání stresu u vedoucích pracovníků,
- stmelení kolektivu,
- vyšší mzdy,
- odměny za zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- otázky zrušení málo využívaných benefitů,
- neznalosti fungování karty Benefit Plus,
- vzdělávacích kurzů,
- rozšíření škály nabízených benefitů.

3.1 Návrhy změn systému odměňování

Tato podkapitola se zaměřuje na přiblížení navrhovaných řešení, které mají zvýšit spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele. V případě zvýšení spokojenosti zaměstnanců by mělo dojít i k zvýšení jejich efektivity práce. Návrhy se týkají kurzu na zvládání stresu pro vedoucí pracovníky, teambuildingových akcí pro stmelení kolektivu zaměstnanců, výše mzdy, otázky zrušení nevyužívaných benefitů, neznalosti fungování karty Benefit Plus, vzdělávacích kurzů a rozšíření škály nabízených benefitů.

3.1.1 Kurz zvládání stresu

Zaměstnanci na vedoucích a manažerských pozicích neumějí zvládat stres. S tím se pojí jejich způsob projevu ve stresových situacích. Ke svým zaměstnancům nejsou moc příjemní, zvyšují na ně hlas a nenechají si vysvětlit, proč k určité situaci došlo. Zaměstnanci jsou potom vystresovaní z těchto situací a mají problém se soustředit na práci, podávat dobré výkony a tím pádem efektivita práce klesá. K odstranění těchto

negativních situací by mohl pomoci kurz na zvládání stresu. V ČR je okolo 20 společností, které tyto kurzy nabízí. Jelikož společnost sídlí v Kraji Vysočina, připadají pro ni v úvahu z hlediska cestování města Praha a Brno. Některé společnosti nabízejí pouze kurzy zaměřené na stres, naopak jiné ke kurzu zvládání stresu přidávají i time management, který s tímto tématem úzce souvisí. Z hlediska poskytnutých informací se vybíralo mezi 5 společnostmi. Jednalo se o AHA PR Agency, s. r. o., VOX a. s., Motiv P s. r. o., Studio W a Positiv s. r. o. Vybraná byla společnost AHA PR Agency s. r. o., která nabízí nejlepší cenu, dobrou časovou dotaci a součástí kurzu je i již zmiňovaný time management. Vybraný kurz od společnosti AHA PR Agency, s. r. o. má za cíl naučit pracovníky předcházení stresu, respektive jeho zvládání, naučení se relaxace a vrácení se do duševní pohody. Jde o to naučit se zvládat psychicky náročné situace. Součástí kurzu je i time management. Zaměstnanci se kromě zvládání stresu naučí i plánování času, delegování úkolů, vytváření časových plánů, stanovení priorit a podobně (58).

Kurz je na jeden den, respektive bude trvat 8 hodin. Účastníci kurzu získají pracovní, studijní materiály a psací potřeby. Po splnění kurzu účastník získá certifikát o absolvování. Kurz bude probíhat v Praze a po celý den bude zajištěno občerstvení. Cena kurzu je za jednu osobu 8 410 Kč včetně DPH (58).

3.1.2 Teambuildingové akce

Stmelený kolektiv, který táhne za jeden provaz, přispívá k dobrému fungování společnosti. V případě vyššího počtu zaměstnanců, jako má společnost XY, a. s., je těžší dosáhnout toho, aby každý zaměstnanec vycházel s každým. Důležité je najít společnou cestu a umět provádět kompromisy. Pro stmelení kolektivu tedy bude výhodné provést jednou za rok teambuilding. Zaměstnanci z jednotlivých úseků se rozdělí do týmů po 7 - 12 a budou hrát detektivní hru, kterou připraví společnost NEW DAY s. r. o. Hra bude probíhat uvnitř společnosti a cílem týmů bude zjistit, kdo spáchal zločin. Ve hře se budou odebírat otisky prstů, poslouchat audio záznamy hovorů, malovat podoby zločince, hledat stopy a mnoho dalšího (59).

Výběr společnosti, která připraví teambuilding bylo obtížné. Jelikož se bude jedna o první teambuilding zaměstnanců je vhodné ho provést v prostorách společnosti.

Většinu teambuildingových akcí nabízí různé hotely, penziony, letní střediska apod., kam je zapotřebí dojet a strávit tam pár dní. Tato možnost je vhodná spíše do budoucna, když se zaměstnancům aktivita zalíbí a bude o ni zájem. Ostatní společnosti, které by byly vhodné z hlediska uspořádání teambuildingu uvnitř společnosti, neměly zveřejněny potřebné informace. Jako jediná vhodná společnost byla tedy vybrána NEW DAY s. r. o., která poskytla veškeré nezbytné informace.

3.1.3 Vyšší mzda

Zaměstnanci by si přáli mít vyšší mzdu, ale jak již bylo zmíněno v řízeném rozhovoru, vedení neuvažuje o razantním zvyšování mezd. K razantnímu zvyšování tedy nedojde, ale mírné každoroční zvyšování mezd společnost svým zaměstnancům garantuje. Společnost místo zvyšování mezd uvažuje o zavedení 13. platu.

13. plat

Jedná se o jednorázový finanční bonus, který je vyplácen ve většině případů na konci roku kolem Vánoc. 13. plat má dvě podoby. Jedná se buďto o předem stanovenou částku nebo je vyměřen z celkového hospodářského výsledku společnosti. Tento benefit není zákonem stanovený. 13. plat by měl sloužit hlavně k zvýšení motivace, pracovního výkonu zaměstnance a k zajištění loajality zaměstnanců k zaměstnavateli. A to jak pro nově příchozí, tak i stávající zaměstnance (60).

Společnost XY, a. s. neuvažuje o zvyšování mezd, ale 13. platu se nebrání. Dokonce o jeho zavedení již párkrát diskutovali. Společnost si je vědoma, že průměrné měsíční hrubé mzdy zaměstnanců, kteří nejsou na vedoucích pozicích, jsou podhodnocené oproti mzdám v Kraji Vysočina. Proto chce tento fakt kompenzovat zavedením 13. platu. Výše 13. platu by byla vyměřena podle průměrných měsíčních mezd a zaměstnanci by ho získali v předvánočním období.

3.1.4 Odměna za zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Společnost XY, a. s. si je vědoma nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Chce svým zaměstnancům hradit kurzy a školení, které budou sloužit k jejich prohlubování kvalifikace. V případě, že si zaměstnanec bude chtít zvýšit kvalifikaci formou dálkového bakalářského nebo magisterského studia na vysoké škole, je zaměstnavatel ochoten hradit náklady na studium. Aby si tyto náklady mohl odečíst od základu daně, je zapotřebí, aby je zaměstnavatel zaplatil přímo poskytovatelům studia.

Pro vyšší motivaci zaměstnanců ke zvyšování jejich kvalifikace bude sloužit jednorázová odměna. V případě dokončení studia nebo absolvování kurzu bude zaměstnanci vyplacena odměna. Odměna se bude odvíjet od typu zvýšení kvalifikace. Pokud se bude jednat o kurz nebo školení, zaměstnanec obdrží částku 2 000 Kč. V případě doděláním si studia a získání titulu zaměstnanec získá 5 000 Kč.

3.1.5 Otázka zrušení nevyužívaných benefitů

Jediným málo využívaným benefitem jsou nabízené telefonní tarify. Tento benefit z dotazovaných využívá jenom 75 zaměstnanců. Tento benefit není využíván z důvodu pozdějšího zavedení ve společnosti. Zvýhodněné telefonní tarify byly zavedeny až v roce 2018. Přitom má tento benefit největší rozmach již za sebou. Většina zaměstnanců má svůj výhodnější tarif nebo tarif, který získaly od společnosti, kde pracuje jejich protějšek. Avšak tento benefit společnost nákladově nezatěžuje. Společnost je pouze prostředníkem mezi telefonním operátorem a zaměstnancem. Proto může zůstat i nadále v nabídce společnosti, i když ho využívá minimum zaměstnanců.

Zrušení se dotkne i dotovaného cvičení v Active clubu. Sice je zaměstnanci využíván, ale nahradí ho MultiSport karta, ve které je zařazeno i toto sportoviště, a proto není zapotřebí ho dotovat dvakrát. Tento fakt je popsán u zavedení MultiSport karty.

3.1.6 Neznalost karty Benefit Plus

Je velká škoda, že někteří zaměstnanci neví jak využívat nabízené služby v rámci programu Benefit Plus. Proto by bylo vhodné uspořádat menší školení, tak půl hodinové, které by probíhalo dopoledne v průběhu pracovního dne v prostorách společnosti. V rámci školení by bylo zaměstnancům ukázáno, jak se na účet v programu Benefit Plus přihlásí, jak si mají vybrat v kategoriích produkt, jak ho zaplatit a uplatnit. Dále by bylo vhodné upřesnit podmínky získání peněžních prostředků do tohoto programu, a zda body, kterými jsou proměněné peníze, za určitý čas propadnou nebo nejsou dobou vázány.

3.1.7 Vzdělávací kurzy

Ohledně vzdělávacích kurzů byl největší zájem o jazykový kurz angličtiny. V dnešní době se člověk bez angličtiny neobejde a zaměstnanci jsou si toho vědomi. Navíc společnost XY, a. s. využívá interní programy v angličtině a starší zaměstnanci, kteří nezažili výuku angličtiny ve škole, mají problém se v nich vyznat. Jazykové kurzy by byly poskytovány hlavně pro úplné začátečníky. Avšak v případě zájmu ze strany zaměstnanců by mohly vzniknout i kurzy pro ostatní úrovně angličtiny.

Výběr společnosti, která bude kurzy zajišťovat, byl zaměřen pouze na město sídla společnosti. Výhodou pro zaměstnavatele je, že v ceně nebudou započítané náklady na cestovné, které by si společnost poskytující kurzy mohla účtovat. Ve městě sídla společnosti se nachází celkem 4 společnosti, které poskytují jazykové kurzy. Jedná se o jazykovou školu Lingua Effect, jazyková škola HONZÍK, AZM angličtina a společnost SG English. Z hlediska ceny, poskytnutí výukových materiálů, počtu lekcí a způsobu výuky byla vybrána jazyková škola HONZÍK. Jazyková škola Honzík sice nabízí pouze 19 lekcí oproti SG English, která nabízí 30 lekcí. Podle průzkumu společnosti XY, a. s. zaměstnancům vyhovují spíše krátkodobější kurzy nežli dlouhodobé.

Kurz bude probíhat jednou týdně v prostorách společnosti, kam lektoři z jazykové školy HONZÍK budou docházet. Cena pro úplné začátečníky za jednoho zaměstnance bude činit 3 610 Kč. Kurz bude probíhat po dobu jedno pololetí a lekce bude trvat jednu hodinu. Lekce budou probíhat po skončení pracovní doby zaměstnanců.

Polovina, tedy 1 805 Kč bude hrazena zaměstnavatelem a druhou polovinu si zaměstnanec zaplatí sám (61).

3.1.8 Rozšíření škály nabízených benefitů

Z otázky číslo 26 v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by rádi dostávali i jiné benefity, než jsou současně nabízené společností. Přáli by, příspěvek na dopravu, MultiSport kartu, příspěvek na knihy a příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny.

Hlavním důvodem pro rozšíření škály benefitů je, že program Benefit plus nenabízí některé z těchto výše zmiňovaných benefitů v místě sídla společnosti. A ne vždy chtějí zaměstnanci cestovat kvůli uplatnění určité slevy nebo výhody. Níže bude každý z těchto benefitů popsán.

Příspěvek na dopravu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců dojíždí za prací do společnosti více jak 5 kilometrů. Tohoto faktu je si společnost vědoma a chtěla by jim poskytnout příspěvek, který by jim buďto zcela nebo částečně pokryl náklady na dopravu do zaměstnání. Příspěvek na dopravu bude nastaven v pevné výši a nárok na něj bude mít zaměstnanec v případě odpracování směny. Velikost příspěvku se bude lišit podle vzdálenosti dojíždění. Příspěvek se bude odvíjet od 4 kategorií:

- 500 Kč pro vzdálenost 1 km – 10 km.
- 800 Kč pro vzdálenost 11 km – 20 km.
- 1 000 Kč pro vzdálenosti 21 km – 50 km.
- 1 500 Kč pro vzdálenost nad 50 km.

MultiSport karta

Strategie společnosti MultiSport je postavena na základě, že sportující a zdravější zaměstnanec je zároveň produktivnějším zaměstnancem. Tuto skutečnost si uvědomuje i společnost XY, a. s. S MultiSport kartou může zaměstnanec navštěvovat vybraná sportovní a relaxační centra po celé České republice a Slovensku. Karta nabízí masáže, sportovní vybavení, zdravé stravování a spoustu dalšího. Pro zaměstnance společnosti je MultiSport karta výhodná v nabízených sportovištích ve městě sídla společnosti

a ve městech v blízkém okolí. Týká se to sportovních klubů, bazénů, fitness center apod. V nabídce se nachází i Active club, ve kterém společnost zaměstnancům přispívá na jednu lekci týdně podle vlastního výběru. Je zbytečné něco nabízet dvakrát, a proto by bylo vhodné tento typ benefitu zrušit. Zaměstnanci budou moci Active club navštěvovat i nadále, ale již přes MultiSport kartu (62).

Díky počtu zaměstnanců a velikosti společnosti, zaměstnavatel zaplatí za MultiSport kartu 400 Kč na jednoho zaměstnance. Zaměstnanec už poté nebude muset nic platit. Karta je nepřenositelná, ale lze si pořídit dodatečnou kartu pro rodinné příslušníky. Doprovodnou kartu lze pořídit pro 1 dospělou osobu za 790 Kč a pro jedno dítě do 15 let za 490 Kč (62).

Nárok na tuto kartu budou mít všichni zaměstnanci bez ohledu na počet let strávených ve společnosti. Jediným kritériem pro poskytnutí tohoto benefitu bude, že zaměstnanec musí být v evidenčním stavu společnosti. Tedy nebude poskytnut např. ženám na mateřské nebo rodičovské dovolené, mužům na rodičovské dovolené, zaměstnancům vyslaných do škol, kurzů, stáží apod. V případě ukončení poměru dojde k deaktivaci karty.

Příspěvek na knihy

Jedná se o nepeněžní formu benefitu poskytovaného zaměstnancům. Příspěvek není omezen tematickým zaměřením knížek. Podmínkou je, že se musí jednat o tištěné knihy. Součástí jsou i obrázkové knihy pro děti. Příspěvek nesmí být poskytnut na knihy, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy. Tento benefit bude vhodný jak pro zaměstnance, kteří rádi čtou a vzdělávají se, tak i pro rodiče, které budou chtít udělat radost svému dítěti. Společnost bude poskytovat příspěvek ve formě poukázek do knihkupectví Kanzelsberger. Výše jedné poukázky bude 300 Kč a zaměstnanec ji bude moci využít jednou za rok (63).

Příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny

Zaměstnavatel si je vědom, že poskytnutím tohoto benefitu může docílit snížení nemocnosti ve společnosti stejně jako při poskytování MultiSport karty. Čím více je zaměstnanec zdravější, tím lepší pracovní výkon podává a jeho efektivita roste. Jelikož se jedná o výrobu ve sterilním prostředí, je nutné, aby zaměstnanci byli

po co nejdelší dobu v roce zdraví, protože při jakémkoliv náznaku nemoci, musí opustit pracovní prostor.

V místě sídla společnosti je prodejna zdravotnických potřeb, kde budou mít zaměstnanci „otevřený účet“. Zaměstnanci si vyberou jakékoliv produkty a následně bude faktura za tyto produkty zaslána přímo zaměstnavateli. Částka pro tento příspěvek je stanovena 400 Kč na jednoho zaměstnance. Možnost využití tohoto benefitu bude jedenkrát za pololetí, tedy dvakrát za rok. V případě nákupu produktů za vyšší částky, bude rozdíl stržen zaměstnanci ze mzdy.

Poukázky na kulturní a sportovní akce

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci XY, a. s. se zajímají o kulturní akce. Zaměstnanců, kteří mají zájem o sportovní akce, je menší počet, avšak společnost nechce, aby byl někdo znevýhodňován. Proto bude zaměstnancům poskytnuta poukázka na jeden typ akce. Zaměstnanec tento benefit může využít ve svém volném čase, mimo pracovní dobu.

Zaměstnancům bude poskytnut dárkový poukaz v hodnotě 400 Kč od společnosti Ticketportal. Dárkový poukaz umožňuje odběr libovolného počtu vstupenek do divadel, na muzikály, koncerty, sport a mnoho dalšího ze sítě ticketportal.cz. Nevýhodou pro zaměstnance může být neuplatnitelnost poukazu na akce konané v O2 aréně (64).

3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

V této podkapitole bude vyčíslen ekonomický dopad navrhnutých změn na společnost XY, a. s. Náklady se vztahují k jednomu kalendářnímu roku.

3.2.1 Školení a kurzy

V případě školení a kurzů byl navrhnut kurz ke zvládnutí stresu pro vedoucí pracovníky. Součástí kurzu je i time management. Z výrobního oddělení na tento kurz bude vysláno 17 zaměstnanců. Občerstvení je v ceně kurzu. Zaměstnavatel uhradí navíc pouze cestovné. Cena cestovného byla vypočítána na 4 auta, která vyjedou z místa sídla společnosti do Prahy. Jedná se o 159 km. Sazba základní náhrady za 1 km jízdy byla zvolena podle § 157 odst. 4 zákoníku práce a činí 4,10 Kč. Cena za 1 l nafty byla stanovena paušálně, a sice na 33,6 Kč za litr. Spotřeba je vyčíslena na 7,2 l na 100 km (65).

V případě jazykových kurzů budeme předpokládat, že všichni zaměstnanci, kteří v dotazníku uvedli, že by je určitě zavedli nebo spíše zavedli, se ho zúčastní. Jednalo by se tak o 186 zaměstnanců. Cena kurzu je celkem 3 610 Kč, ale zaměstnavatel přispívá pouze polovinou, tedy 1 805 Kč. Zbytek si hradí zaměstnanec sám (61).

Kurzy a studie k zvýšení kvalifikace jsou pro zaměstnance dobrovolné. Zaměstnavatel hradí náklady v celkové výši, avšak ty se momentálně nedají prokalkulovat, protože se neví cena kurzů nebo studia, které zaměstnanci absolvují. Stejně tak se nedají přesně vyčíslit odměny za zvýšení kvalifikace. Zde alespoň známe jejich cenu. Odměna za absolvování kurzu k zvýšení kvalifikace je 2 000 Kč a za ukončení studia 5 000 Kč.

Všechny náklady na zmiňované kurzy, školení a odměnu za zvýšení kvalifikace jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Při vyplacení odměny budou muset zaměstnanci odvést sociální a zdravotní pojištění a navíc tuto odměnu zdanit.

Školení na program Benefit Plus bude provedeno hlavně pro zaměstnance, kteří v dotazníku zaškrtnuli, že spíše neví nebo vůbec neví, jak funguje. Celkem těchto zaměstnanců bylo 114. Zaměstnanci, kteří neví jak program Benefit Plus funguje, jsou na pozicích výrobního operátora a skladníka. Průměrná hodinová mzda na tyto pozice

činí 146,13 Kč. Školení trvá půl hodiny, tedy průměrná mzda na tuto dobu je 73,07 Kč. HR Manager je odměňován měsíčně. Pro výpočet hodinové mzdy bylo uvažováno o 21 pracovních dnech a 8 hodinové pracovní době.

Tabulka č. 22: Kalkulace celkových nákladů na návrh rozšíření školení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 58, 61)

Návrh	Počet zaměstnanců	Cena/zaměstnanec v Kč	Náhrady cestovního	Celkové náklady společnosti v Kč
Kurz na zvládání stresu a time management	17	8 410	8 292	151 262
Jazykový kurz angličtiny	186	1 805	-	335 730
Kurzy a studia k zvýšení kvalifikace zaměstnanců	186	-	-	-
Odměna za zvýšení kvalifikace	186	2 000/5 000	-	2 000/5 000 * počet zaměstnanců
Školení na program Benefit Plus	7	75,3 Kč/0,5h	-	8 241
	HR Manager	133, 93 Kč/0,5h		
	107	70,84 Kč/0,5 h		

Výpočet cestovního na jedno auto = $(159 * 4,10 + 11,448 * 33,6) * 2 = 2\,073,11$ Kč

Celkové náklady = $151\,262 + 335\,730 + 8\,241 = 495\,233$ Kč

3.2.2 Teambuildingové akce

Teambuildingové akce budou probíhat jednou ročně v prostorách společnosti. První akce bude ve stylu detektivní hry a zaštitovat ji bude společnost NEW DAY s. r. o. Účast na této akci je povinná pro všechny zaměstnance výrobního oddělení. Jelikož je zaměstnanců hodně a hra je hratelná pouze pro 200 osob, byly vytvořeny 3 termíny. V každém termínu se budou hry účastnit jednotlivá pracoviště rozčleněná podle tabulky níže. A samozřejmě je jiný děj hry pro každý termín. Manažer výrobního oddělení se bude účastnit všech tří termínů. Je důležité, aby došlo ke stmelení ve všech případech. Společnost poskytující teambuildingové akce požaduje zaplacení dopravy z Prahy, která činí 8 Kč/km. Praha je vzdálená od sídla společnosti 159 km. Jak pro zaměstnance, tak i pro poskytovatele služby bude zajištěno občerstvení ve výši 10 000 Kč. Hra potrvá celkem 3 hodiny. Náklady na teambuildingové akce jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelné.

Tabulka č. 23: Kalkulace celkových nákladů na teambuildingové akce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 59)

Složení týmů	Počet týmů	Cena/počet týmů v Kč	Doprava v Kč	Občerstvení v Kč	Celkové náklady společnosti v Kč
Labeling, skladníci, Urologi	14	110 110	2 544	10 000	122 654
BC, část Packagingu	16	110 110	2 544	10 000	122 654
Packaging	14	110 110	2 544	10 000	122 654

Celkové náklady na teambuildingové akce = 367 962Kč

3.2.3 Vyšší mzda

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost nechce zvyšovat mzdy. Místo toho se rozhodla pro 13. plat.

13. plat

13. plat je vyčíslen podle průměrných měsíčních mezd jednotlivých pracovních pozic. Všem zaměstnancům bude vyplácen v předvánočním období. Jelikož se jedná o finanční plnění, je nutné, aby zaměstnanec odvedl sociální a zdravotní pojištění. Také ho zaměstnanci musí zdanit. Pro zaměstnavatele je 13. plat daňově uznatelným nákladem.

Tabulka č. 24: Kalkulace celkových nákladů na 13. plat
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

13. plat	Počet zaměstnanců	13. plat v Kč	Odvod SZP 34 %	Celkové náklady společnosti v Kč
Manažer výrobního oddělení	2	75 630	25 715	202 690
Směnový vedoucí	7	37 900	12 886	355 502
Vedoucí skladu	1	37 220	12 655	49 875
Senior specialista EASK	2	41 260	14 029	110 578
Specialista EASK	2	41 260	14 029	110 578
Grafický specialista EASK	2	33 370	11 346	89 432
Senior dokumentarista EASK	1	23 860	8 113	31 973
Vedoucí linky	6	28 950	9 843	232 758
Administrátor skladu	2	28 100	9 554	75 308
Plánovač	5	29 450	10 013	197 315
Výrobní operátor	401	23 800	8 092	12 788 692
Skladník	44	25 300	8 602	1 491 688

Celkové náklady = 15 736 389 Kč

Společnost za poskytnutí 13. platu zaplatí ročně 15 736 389 Kč.

3.2.4 Zrušení benefitů

Telefonní tarify nebudou nakonec zrušeny i přes malý zájem. Pro zaměstnavatele totiž nepředstavují žádný náklad. Ohledně dotování pohybových aktivit v Active clubu dojde ke zrušení z důvodu zavedení MultiSport karty. Active club je zapojen v programu MultiSport karty a zaměstnanci tedy nebudou ochuzeni o možnost jej navštěvovat. V případě tohoto benefitu mohli zaměstnanci chodit jednou týdně na cvičení dle vlastního výběru. Zaměstnavatelem bylo cvičení hrazeno v plné výši a zaměstnanec na něj mohl jít maximálně padesátkrát za rok. Z databáze personálního oddělení bylo zjištěno, že tento benefit využívá 193 zaměstnanců. Jelikož nejsou údaje o tom, jaké typy cvičení zaměstnanci využívají, byla pro výpočet použita průměrná cena za jedno cvičení.

Tabulka č. 25: Úspora nákladů ze zrušených benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Návrh	Počet zaměstnanců	Průměrná cena jednoho cvičení v Kč	Počet dotovaných cvičení za rok	Úspora nákladů v Kč
Zrušení Active clubu	193	100	50	965 000

Celkové náklady = $193 * 100 * 50 = 965\,000$ Kč

3.2.5 Rozšíření škály benefitů

V této podkapitolce budou ekonomicky zhodnoceny náklady na navrhované benefity.

Příspěvek na dopravu

Zaměstnancům společnosti XY, a. s. bude vyplácen dopravní příspěvek podle vzdálenosti jejich dojíždění do práce. Příspěvek má plně nebo z části krýt výdaje na dopravu zaměstnancům. Celkem jsou vytvořeny 4 kategorie. Příspěvek bude vyplácen zaměstnanci každý měsíc. V případě, že tento příspěvek bude zakotven včetně způsobu čerpání v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvě je tento benefit daňově uznatelný a zaměstnavatel si ho může odečíst

z daní. U zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem a bude muset být zdaněn spolu se mzdou. Také z něj zaměstnanec bude muset odvést pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka č. 26: Kalkulace celkových nákladů na dopravní příspěvek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příspěvek na dopravu	Počet zaměstnanců	Cena Kč/měsíc	Odvod SZP 34 %	Celkové náklady společnosti v Kč
1 km - 10 km	174	500	170	1 398 960
11 km - 20 km	183	800	272	2 354 112
21 km - 50 km	115	1 000	340	1 849 200
Nad 50 km	3	1 500	510	72 360

Celkové náklady = $(174 * 670 * 12) + (183 * 1072 * 12) + (115 * 1340 * 12) + (3 * 2010 * 12) = 5\,674\,632$ Kč.

Celkové náklady společnosti za rok jsou vyčísleny na 5 674 632 Kč.

MultiSport karta

V tabulce níže je provedena kalkulace nákladů na poskytnutí MultiSport karty. Ve výpočtu je počítáno s počtem zaměstnanců, kteří v dotazníku uvedli, že by ji chtěli zavést. Jedná se o výdaj, který není daňově uznatelný. Výhodou pro zaměstnance je, že ho nemusí danit a odvádět z něj sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka č. 27: Kalkulace celkových nákladů na MultiSport kartu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 62)

Návrh	Počet zaměstnanců	Cena v Kč/měsíc	Celkové náklady společnosti v Kč
MultiSport karta	219	400	1 051 200

Za poskytnutí tohoto benefitu společnost zaplatí 1 051 200 Kč za rok.

Příspěvek na knihy, zdravotní pomůcky, léky a vitamíny, poukázka na sportovní a kulturní akce

Jako další benefit bude zaměstnancům poskytnut příspěvek na knihy ve formě poukázky na 300 Kč. Poukázku lze využít v knihkupectví Kanzelsberger. Nevztahuje se na tištěné dokumenty, u kterých reklama převýšila 50 % plochy. Poukázku lze využít jednou ročně.

Příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny se vztahuje na obchod se zdravotními potřebami opět ve městě sídla společnosti. Ve zmíněné prodejně má zaměstnanec „otevřený účet“ na 400 Kč na půl roku. Zaměstnanec si vybere produkt a faktura bude zaslána přímo zaměstnavateli. V případě vyšší ceny nákupu bude rozdíl stržen zaměstnancovi ze mzdy. Léky a vitamíny si mohou zaměstnanci výhodněji zakoupit v lékárně Dr. Max, která je součástí programu Benefit Plus.

U poukázek na kulturní a sportovní akce se předpokládá, že ji všichni zaměstnanci využijí. Dá se využít jednou za rok a platí pro akce nabízené sítí Ticketportal.

Všechny zmiňované poukázky a příspěvky jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelnými náklady. Výhodou pro zaměstnance je, že se jedná o nepeněžní plnění, které je osvobozeno od daně z příjmů a odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka č. 28: Kalkulace celkových nákladů na příspěvek na knihy, zdravotní pomůcky, léky a vitamíny, poukázku na sportovní a kulturní akce
(Zdroj: Vlastní pracování)

Návrh	Počet zaměstnanců	Cena Kč/rok	Celkové náklady společnosti v Kč
Poukázka na knihy	286	300	85 800
Příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny	240	800	192 000
Poukázka na kulturní a sportovní akce	475	400	190 000

Celkové náklady = 85 800 + 192 000 + 190 000 = 467 800 Kč

3.2.6 Celkové ekonomické zhodnocení návrhů

V tabulce níže jsou zobrazeny jednotlivé navrhované změny s vyčíslenými náklady na jejich realizaci. Zaměstnanec bude odvádět sociální a zdravotní pojištění z 13. platu a příspěvku na dopravu. Oba dva podléhají také zdanění příjmů fyzických osob. Ostatní navrhované změny nejsou zdaňované a nepodléhají odvodům.

Celková výše navrhovaných změn je vykalkulována na 22 828 439 Kč, a tedy celkové náklady vzrostou o 13,21 %. Mzdové náklady činí 15 978 370 Kč a celkem bude odvedena na sociálním a zdravotním pojištění částka 5 432 651 Kč. Mzdové náklady vzrostou celkem o 25,3 % a osobní náklady vzrostou o 19,91 %.

Tabulka č. 29: Celkové zhodnocení navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Osobní náklady v Kč		Celkové náklady v Kč
	Mzdové náklady	Odvody SZP 34 %	
Kurz na zvládání stresu a time management	-	-	151 262
Jazykový kurz angličtiny	-	-	335 730
Školení na program Benefit Plus	-	-	8 241
Teambuilding	-	-	367 962
Zrušení Active clubu	-	-	- 965 000
13. plat	11 743 570	3 992 819	15 736 389
Příspěvek na dopravu	4 234 800	1 439 832	5 674 632
MultiSport karta	-	-	1 051 200
Poukázka na knihy	-	-	85 800
Příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny	-	-	192 000
Poukázka na kulturní a sportovní akce	-	-	190 000
Celkem	15 978 370	5 432 651	22 828 216

3.3 Přínosy navrhnutých změn

Navrhované změny by měli přinést větší spokojenost ze strany zaměstnanců a zaměstnavatele. U spokojených zaměstnanců by mělo docházet k růstu jejich motivace k práci. Nově zavedené benefity by měli mít vliv na růst produktivity práce u zaměstnanců společnosti. Díky zavedení příspěvku na zdravotní potřeby, léky, vitamíny a MultiSport kartě by zaměstnanci měli být zdravější a míra nemocnosti by měla ve společnosti klesnout. Změny byly navrženy tak, aby společnost přilákala nové zaměstnance a zároveň si udržela i ty stávající. Odměny za zvýšení kvalifikace nebo hrazení nákladů v případě absolvování kurzů a ukončení studia by společnosti měli přinést kvalifikované zaměstnance a zároveň jí zvýšit její konkurenceschopnost na trhu práce.

Dopad na poměrové ukazatele

Pro zjištění přínosů navrhovaných změn v systému odměňování společnosti je důležité, aby se přepočítaly poměrové ukazatele. Jedná se především o produktivitu práce z tržeb a mzdovou produktivitu. Nově vypočítané ukazatele se budou porovnávat s ukazateli z roku 2017.

Produktivita práce z tržeb každým rokem klesá. Jedná se o nežádoucí jev, který by měl být eliminován. Hodnota ukazatele v roce 2018 vzrostla o 8,20 %, tedy o 31,22 tis. Kč. Produktivita práce z tržeb za rok 2018 byla zjištěna podílem tržeb zvýšených o celkové náklady z návrhů a počtem zaměstnanců za stejný rok. Došlo k růstu ukazatele, což pro společnost značí pozitivní vývoj.

Celkové náklady za rok 2018 včetně nákladů na návrhy činí 195 693 tis. Kč a oproti roku 2017 vzrostly o 13,21 %. Celkové tržby za tentýž rok činí 195 706 tis. Kč a oproti roku 2017 vzrostly taktéž o 13,21 %. Na růst tržeb však nemají vliv pouze zaměstnanci, ale i další faktory, a proto je obtížné určit jejich přesnou velikost.

Mzdová produktivita ve společnosti od roku 2015 klesá. Jedná se o nežádoucí vývoj. V případě podílů tržeb z roku 2017 a mzdových nákladů navýšených o mzdové náklady spojené s navrhovanými změnami vyšla mzdová produktivita 6,02 Kč tržeb na korunu mzdových nákladů. Jedná se o pokles ve výši 7,54 Kč, tedy o 55,6 %. V případě mzdové produktivity zjištěné jako podíl tržeb z roku 2018 a mzdových nákladů

navýšených o mzdové náklady z navrhovaných změn vyšla mzdová produktivita 6,81 Kč tržeb na korunu mzdových nákladů. Hodnota ukazatele poklesla o 6,75 Kč, tedy o 49,78 %. Jedná se o nižší pokles, tedy mírný růst mzdové produktivity oproti předešlému případu.

Z analýzy ekonomické situace společnosti vyplynulo, že celkové výnosy vzrostly od roku 2013 do roku 2017 o 35,8 %. Meziročně celkové výnosy rostly o 7,16 %. Je zapotřebí si tento dlouhodobý trend růstu udržet, popřípadě ho ještě zvýšit. V případě poklesu nesmí celkové výnosy za rok klesnout o více než 7,16 %.

Tabulka č. 30: Dopad navrhovaných změn na poměrové ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	Změna oproti roku 2017	
		absolutní vyjádření (v Kč)	relativní vyjádření (v %)
Produktivita práce z tržeb (v tis. Kč)	412,01	31,22	8,20
Mzdová produktivita (v Kč)	6,81	-6,75	-49,78

3.4 Časový harmonogram navrhovaných změn

Tabulka níže zobrazuje časový harmonogram navrhovaných změn. Ke všem změnám by mělo dojít ještě v roce 2019. V harmonogramu může dojít ke změnám ze strany společnosti XY, a. s. Zhodnocení návrhů bude možné nejdříve po uplynutí jednoho kalendářního roku.

Tabulka č. 31: Časový harmonogram navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Termín zavedení	Činnost	Odpovědná osoba
01. 07. 2019	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	HR Manager
15. 07. 2019	Úprava vnitřních předpisů	HR Manager
01. 08. 2019	Seznámení zaměstnanců společnosti s navrhovanými změnami	HR Manager
02. 09. 2019	Zavedení nově navržených benefitů	Personální oddělení
03. 09. 2019 – 31. 01. 2020	Jazykové kurzy angličtiny	Personální oddělení
14. 09. 2019	1. termín teambuildingové akce	Personální oddělení
21. 09. 2019	2. termín teambuildingové akce	Personální oddělení
28. 09. 2019	3. termín teambuildingové akce	Personální oddělení
Listopad 2019	Kurz na zvládání stresu a time management	Manažer výrobního oddělení

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny v současném systému odměňování výrobního oddělení vybrané společnosti, který bude vyhovovat jak zaměstnavateli, tak i zaměstnancům.

První část bakalářské práce je zaměřená na popsání základních pojmů, které úzce souvisí s problematikou odměňování pracovníků. Byly zde popsány základní pojmy, jako jsou zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda a pracovní poměr. Dále byla vysvětlena problematika odměňování, systém odměňování, celková odměna, zaměstnanecké benefity a vlivy prostředí, které ovlivňují systém odměňování společnosti.

V druhé části byla provedena analýza současného stavu společnosti XY, a. s. Jako první byla provedena ekonomická situace společnosti, kde bylo přiblíženo hospodaření společnosti a trh produktů, na kterém společnost operuje. V trhu produktů byla popsána konkurence společnosti a vývoj trhu. Následovala analýza McKinsey 7S, která zhodnotila interní prostředí společnosti. V další část analýzy současného stavu bylo provedeno dotazníkové šetření a řízený rozhovor s vedením společnosti. Dotazníkového šetření se účastnilo 80 % zaměstnanců a vypovědělo o názorech zaměstnanců na současný systém odměňování společnosti. Řízený rozhovor byl prováděn s HR Managerem a jeho cílem bylo zjistit pohled vedení společnosti na daný systém. Vnější prostředí bylo popsáno pomocí trhu práce, kde proběhla analýza pracovní síly, analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti a mzdové šetření. Data z analýzy trhu práce byla porovnávána s údaji o Kraji Vysočina nebo s údaji o České republice. Za analýzou trhu práce následoval průzkum legislativních změn pro rok 2019 a události, které se týkají hospodářské a sociální politiky. Poslední částí bylo celkové shrnutí, které shrnulo veškeré prováděné analýzy, které byly použity k analýze současného stavu společnosti.

Poslední a zároveň třetí částí bakalářské práce bylo vytvoření návrhů změn v systému odměňování. Návrhy se zaměřovali na snížení stresových situací, rozšíření nabídky benefitů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zrušení málo využívaných benefitů, přiblížení způsobu fungování programu Benefit Plus zaměstnancům, a na stmelení kolektivů na jednotlivých pracovištích. U všech změn byly provedeny kalkulace

celkových nákladů. Také byl proveden dopad na poměrové ukazatele a vytvořen časový harmonogram pro zavedení výše zmiňovaných návrhů. Z hlediska poměrových ukazatelů došlo k růstu produktivity práce z tržeb o 8,20 %. Na mzdovou produktivitu to bohužel mělo negativní dopad, kdy klesla o skoro 50 %. Celkové náklady a tržby vzrostly stejně o 13,21 %. Přínosem těchto změn je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a produktivity práce. Určité změny by mohly snížit nemocnost a fluktuaci zaměstnanců. Návrhy by měli zároveň pomoci přilákat nové zaměstnance, udržet si ty stávající a pomoci společnosti zvýšit její úroveň konkurenceschopnosti na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) Od informace k dokumentu, aneb Jak na rešerše. *Olga Halamová (Mediální studovna UHK)* [online]. Olga Halamová, ©2004-2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <http://olga.halama.cz/file/cs/MS-UHK-Reserse-od-informace-k-dokumentu.pdf>
- 2) BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 28. 04. 2019.
- 3) LUKÁŠKOVÁ, Jitka. Jak mapovat trh a konkurenci. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2019, 1.10.2009 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-mapovat-trh-a-konkurenci/>
- 4) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 5) KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- 6) Řízený strukturovaný rozhovor. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington: ManagementMania, ©2011-2016, 7.8.2015 [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- 7) SPĚVÁČEK, Vojtěch, Marek ROJÍČEK, Růžena VINTROVÁ, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. *Makroekonomická analýza*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-86131-92-4.
- 8) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 9) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- 10) JOUZA, Ladislav. Všechno, co musíte vědět o mzdě. In: *Euro.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2018, 28. ledna 2015 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/vsechno-co-musite-vedet-o-mzde-874249>

- 11) Účetní slovník: Mzda. *Účtování.net: Jasně a srozumitelně* [online]. Vojta, 2018 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>
- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 13) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 14) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.
- 15) KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-707-9202-7.
- 16) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- 17) Hospodářský cyklus. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2019, 1.1.2019 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%BD_cyklus
- 18) CZESANÝ, Slavoj. *Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza*. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-7201-576-1.
- 19) GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-708-0505-6.
- 20) Trh práce (Labour Market). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington: ManagementMania, ©2011-2016, 12.10.2015 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh-prace-labour-market>
- 21) 65. Poptávka a nabídka na trhu práce, vliv substitučního a důchodového efektu na nabídku práce. *Ius Wiki* [online]. 2016, 22.01.2012 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/tnh/pfuk/tnh/zkouska/otazka-65>

- 22) BĚLINA, Miroslav a kol. *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-283-0.
- 23) Podstata a cíle hospodářské politiky státu. *Ceed* [online]. CEED, ©2017 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: http://www.ceed.cz/makroekonomie/04_cile_a_nastroje_HP.htm
- 24) Sociální politika. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2019, 28. 3. 2018 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_politika
- 25) Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2017 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- 26) Registr ekonomických subjektů. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/irsw/>
- 27) XY, a. s. [online]. Irsko: XY, ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.XY.com>
- 28) HR Manager. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. XY, a. s. Kraj Vysočina. 14. 01. 2019.
- 29) *Výkaz zisku a ztrát* [online]. Kraj Vysočina: XY, 2013-2017 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- 30) *Bard Medical* [online]. USA: Bard Medical, ©2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.crbard.com/medical/>
- 31) *Boston Scientific US* [online]. USA: Boston Scientific Corporation, ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.bostonscientific.com/en-US/Home.html>
- 32) *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2019-04-06]. ISBN 978-80-906942-4-8. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/10/Panorama-2017.pdf>

- 33) Průmysl, energetika - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr
- 34) *Mzdový předpis*. Kraj Vysočina: XY, a. s., 2018.
- 35) *Vnitřní předpis o zaměstnaneckých výhodách*. Kraj Vysočina: XY, a. s., 2018.
- 36) HOVORKOVÁ, Kateřina. Největší problém na trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, 2019, 21.06.2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/pracezamestnanifluktuacezamestnavatele.A180620_114843_podnika ni_kho
- 37) HR Manager, *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. XY, a. s. Kraj Vysočina. 28.4.2019.
- 38) Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019, 06.04.2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatelstvo-xj>
- 39) Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&zo=N&pvo=ZAM01-A&verze=-1&nahled=N&sp=A&skupId=426&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_nul l
- 40) Věkové složení obyvatel v Kraji Vysočina. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019, 10.05.2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/vekove_slozeni_obyvatel_v_kraji_vysocina
- 41) Vzdělanostní struktura populace ČR. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239545/25012817q402.pdf/>

- 42) PROCHÁZKA, Jiří. Trendy v HR marketingu pro rok 2018: Důležitá je motivace. In: *Tyinternety.cz* [online]. Tyinternety.cz, ©2019, 2.05.2018 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/trendy-v-hr-marketingu-pro-rok-2018-dulezita-je-motivace/>
- 43) Nemocnost a úrazovost. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019, 03.01.2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/r-nemocnost-a-urazovost-a26e636yjl>
- 44) Zaměstnanost ve vybraných odvětvích činnosti CZ-NACE a sektorech v roce 2017 - krajské členění. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017/3a.pdf
- 45) Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&sp=A&katalog=30853&str=v95&c=v147~8__RP2017
- 46) Nabídka a poptávka na trhu práce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>
- 47) *Informační systém o průměrném výděлку: Archiv* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2010-2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>
- 48) Změny a novinky roku 2019 v kostce. *Měšec.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2019, 02.01.2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2019-v-kostce/>
- 49) ČTK. Češi chtějí dojíždět do práce čím dál méně. *E15.cz* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER, ©2001-2019, 15. října 2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cesi-chteji-dojizdet-do-prace-cim-dal-mene-1352378>

- 50) *Vyhledávání nabídek práce* [online]. Indeed, ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/>
- 51) TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. *Grafton recruitment* [online]. Praha: Grafton Recruitment, ©2018, 18.09.2018 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>
- 52) DECROIX, Eva. Novinky na poli pracovního práva. *Portal.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, ©2012, 17.10.2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novinky-na-poli-pracovniho-prava/>
- 53) MAREK, David a Petr NĚMEC. Výhled české ekonomiky na rok 2019: Podzim hospodářského cyklu. *Deloitte.cz* [online]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ©2019, leden 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019_v2.pdf
- 54) Prezentace k Makroekonomické predikci ČR (leden 2019). *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2005-2013, 30.01.2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/vybor-pro-rozpocetove-prognozy/stanoviska-a-dalsi-dokumenty/2019/prezentace-k-makroekonomicke-predikci-cr-34177>
- 55) *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/>
- 56) Zaměstnanost. *Ministerstvo práce a sociální věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz>
- 57) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ze dne 13. května 2004.
- 58) TIME MANAGEMENT A ZVLÁDÁNÍ STRESU: jak efektivně využívat čas a žít v pohodě. *AHA Public Relations Agency* [online]. Praha: AHA PR Agency, 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://agentura-aha.cz/kurz/118-time-management-a-zvladani-stresu.html>

- 59) *SMART TEAMBUILDING* [online]. Praha: SMART TEAMBUILDING, ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.smartteambuilding.cz/>
- 60) PLAVČANIKOVÁ, Andrea. Třináctý plat na konci roku aneb Nejoblíbenější firemní benefit. *Euro.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2019, 18. prosince 2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/trinacty-plat-firemni-benefit-1433534>
- 61) *Jazyková škola Honzík* [online]. Kraj Vysočina: JŠ Honzík, ©2016 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://honzikeducation.cz/index.php>
- 62) *MultiSport* [online]. Praha: MultiSport, ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>
- 63) KUČEROVÁ, Dagmar. Příspěvek zaměstnancům na tištěné knihy? Novinka má zásadní nedostatek. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2019, 24.4.2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prispevek-zamestnancum-na-tistene-knihy-zasadni-nedostatek/>
- 64) *Ticketportal* [online]. Praha: IRSnet CZ, ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.ticketportal.cz/>
- 65) Vyhláška č. 333 Ministerstva práce a sociálních věcí ze dne 19. prosince 2018.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů, osobních nákladů, výnosů a výsledku hospodaření 2013 - 2017	31
Graf č. 2: Horizontální analýza - relativní změna celkových nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a osobních nákladů 2013 - 2017	33
Graf č. 3: Horizontální analýza - absolutní změna celkových nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a osobních nákladů 2013 – 2017	33
Graf č. 4: Struktura nákladů 2013 – 2017	34
Graf č. 5: Struktura výnosů 2013 – 2017	35
Graf č. 6: Struktura výsledku hospodaření před zdaněním 2013 – 2017	36
Graf č. 7: Meziroční indexy průmyslové produkce	39
Graf č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti	52
Graf č. 9: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	52
Graf č. 10: Struktura zaměstnanců podle věku	53
Graf č. 11: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	54
Graf č. 12: Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru	55
Graf č. 13: Vývoj míry fluktuace zaměstnanců v letech 2014 – 2018	69
Graf č. 14: Průměrné procento pracovní neschopnosti v ČR a v Kraji Vysočina v letech 2014 – 2018	70
Graf č. 15: Porovnání měsíčních hrubých mezd společnosti a Kraje Vysočina podle jednotlivých pracovních pozic	94

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	18
Obrázek č. 2: Model celkové odměny	21
Obrázek č. 3: Podíl tržeb podle CZ-NACE	38
Obrázek č. 4: Počet podniků podle CZ-NACE	38
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti XY, a. s.	43
Obrázek č. 6: Zaručená mzda v roce 2019	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	20
Tabulka č. 2: Zastoupení zaměstnanců	42
Tabulka č. 3: Měsíční průměrné hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic	48
Tabulka č. 4: Odměna za doporučení nového zaměstnance	51
Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců	55
Tabulka č. 6: Nemocnost zaměstnanců	56
Tabulka č. 7: Poměrové ukazatele	57
Tabulka č. 8: Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti	64
Tabulka č. 9: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo a struktura obyvatelstva podle pohlaví	67
Tabulka č. 10: Struktura obyvatelstva podle věku	68
Tabulka č. 11: Struktura obyvatelstva podle dosaženého vzdělání	68
Tabulka č. 12: Zaměstnanost obyvatelstva podle sektorů	71
Tabulka č. 13: Obecná míra nezaměstnanosti	71
Tabulka č. 14: Nabídka a poptávka po pracovní síle za leden 2019	72
Tabulka č. 15: Nabídka a poptávka po pracovní síle u vybraných pracovních pozic	73
Tabulka č. 16: Porovnání měsíčních hrubých mezd za jednotlivé pracovní pozice v Kraji Vysočina se zaručenou mzdou	74
Tabulka č. 17: Průměrné hrubé měsíční mzdy	75
Tabulka č. 18: Medián hrubé měsíční mzdy	76
Tabulka č. 19: Konkurence z hlediska odměňování	78
Tabulka č. 20: Nejžádanější benefity v ČR za rok 2017	79
Tabulka č. 21: Shrnutí analýzy současného stavu	96
Tabulka č. 22: Kalkulace celkových nákladů na návrh rozšíření školení	106
Tabulka č. 23: Kalkulace celkových nákladů na teambuildingové akce	107
Tabulka č. 24: Kalkulace celkových nákladů na 13. plat	108
Tabulka č. 25: Úspora nákladů ze zrušených benefitů	109
Tabulka č. 26: Kalkulace celkových nákladů na dopravní příspěvek	110
Tabulka č. 27: Kalkulace celkových nákladů na MultiSport kartu	110

Tabulka č. 28: Kalkulace celkových nákladů na příspěvek na knihy, zdravotní pomůcky, léky a vitamíny, poukázku na sportovní a kulturní akce	111
Tabulka č. 29: Celkové zhodnocení navrhovaných změn	112
Tabulka č. 30: Dopad navrhovaných změn na poměrové ukazatele.....	114
Tabulka č. 31: Časový harmonogram navrhovaných změn.....	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník byl vytvořen za účelem výzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti XY, a. s. Výsledky budou sloužit k internímu využití a jako podklad k bakalářské práci. Prosím Vás o pravdivé odpovědi, aby výsledek odrážel co nejlépe realitu. Jedná se o **anonymní dotazník**.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S přáním hezkého dne

Melicharová Šárka

1. Vaše pohlaví:

- Žena.
- Muž.

2. Váš věk:

- Do 25 let.
- 26 – 35 let.
- 36 – 45 let.
- 46 – 55 let.
- 56 – 65 let.
- Nad 65 let.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní.
- Středoškolské bez maturity.
- Středoškolské s maturitou.
- Vyšší odborné.
- Vysokoškolské.

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok.
- 1 – 3 roky.
- 3 – 5 let.
- 5 – 10 let.
- Více než 10 let.

5. Jak daleko dojíždíte za prací?

- Do 5 km.
- 6 – 10 km.
- 11 – 20 km.
- 21 – 50 km.
- Nad 50 km.

6. Na jaké pracovní pozici pracujete ve společnosti?

- THP pracovník.
- Výrobní operátor/ka.
- Skladník.

7. Jste spokojený/á se současným systémem odměňování?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

8. Je podle Vás současný systém odměňování srozumitelný?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

9. Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

10. Jste spokojený/á s rozdělením fixní a pohyblivé složky?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

11. Jste spokojený/á s výší Vaší mzdy?

- Jsem velmi spokojený/á.
- Jsem spokojený/á.
- Jsem nespokojený/á.
- Jsem velmi nespokojený/á.

Pokud jste nespokojený/á, uveďte důvod: _____

12. Myslíte si, že výše Vašeho ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

13. Myslíte si, že by mělo dojít ke změnám v současném systému odměňování?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ano, uveďte příklady případných změn: _____

14. Kdybyste si měl/a vybrat mezi zvýšením fixní nebo pohyblivé složky, která z nich by to byla?

- Fixní složka.
- Pohyblivá složka.

15. Je pro Vás práce fyzicky náročná?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

16. Jak často jste v práci vystaven/a stresovým situacím?

- Každý den.
- Jednou týdně.
- Zřídka.
- Vůbec.

17. Jste spokojený/á s pracovními podmínkami na pracovišti (vybavení, čistota,...)?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

18. Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

19. Jak často panuje z Vašeho pohledu na pracovišti příjemná atmosféra?

- Každý den.
- Často.
- Zřídka.
- Nikdy.

20. Jste spokojený/á se vztahy mezi Vámi a nadřízenými?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

21. Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu k Vámi odvedené práci?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

22. Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen?

- Denně.
- Týdně.
- Měsíčně.
- Jednou za čtvrt roku.
- Jednou za půl roku.
- Jednou za rok.
- Nikdy.

23. Má zpětná vazba následně vliv na pohyblivou složku Vaší mzdy?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

24. Jste spokojen/á se zpětnou vazbou ze strany nadřízených?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte důvod: _____

25. Jaké benefity, současně poskytované, nejraději využíváte? (1 - nevyužívám, 2 - spíše nevyužívám, 3 – spíše využívám, 4 – pravidelně využívám)

• Dotované závodní stravování	1	2	3	4
• (oběd, večeře)				
• Doplnkový prodej	1	2	3	4
• Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4
• Telefonické tarify	1	2	3	4
• Firemní akce (Vánoční večírek atd.)	1	2	3	4
• 5. týden dovolené	1	2	3	4
• Benefit plus	1	2	3	4
• Cvičení v Active clubu	1	2	3	4

26. Jaké další benefity byste zavedl/a? (1 – vůbec nezavedl/a, 2 – spíše nezavedl/a, 3 – spíše zavedl/a, 4 – určitě zavedl/a)

• Příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4
• Příspěvek na dopravu	1	2	3	4
• Příspěvek na dovolenou	1	2	3	4
• 13. plat	1	2	3	4
• Multisport Karta	1	2	3	4
• Vzdělávací kurzy (např. jazykové)	1	2	3	4
• Příspěvek na knihy	1	2	3	4
• Příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny	1	2	3	4
• Narozeninový příspěvek	1	2	3	4
• Placené volno v den narozenin	1	2	3	4
• Svatební příspěvek	1	2	3	4
• Jiné: _____				

27. Víte, jak funguje karta Benefit Plus, kterou Vám společnost poskytuje?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

28. Jak často využíváte kartu Benefit Plus?

- Každý týden.
- Každý měsíc.
- Párkrát za rok.
- Vůbec ji nevyužívám.

29. Jaké kategorie z karty Benefit Plus nejčastěji využíváte? (Možnost více odpovědí)

- Kultura.
- Rekreaace/cestování.
- Slevy a výhody.
- Sport.
- Knihy.
- Vzdělávání.
- Zdraví.

30. Víte, že kartu Benefit Plus můžete využít po celé ČR?

- Ano.
- Ne.

31. Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| • Výše mzdy | ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE. |
| • Benefity | ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE. |
| • Pochvala od nadřízeného | ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE. |
| • Dobrý kolektiv | ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE. |
| • Dobrý pocit z odvedené práce | ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE. |

32. Máte možnost v rámci společnosti navštěvovat odborná školení nebo kurzy sloužící k zvyšování Vaší kvalifikace?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Nevím.

Pokud ne, měli byste o ně zájem, popřípadě o jaká? _____

33. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Pokud ne, uveďte, jakou byste si představovali: _____

34. Máte možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

35. Máte pocit, že jste pro podnik přínosem?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Je mi to jedno.

36. Myslíte si, že máte ve společnosti prostor pro svou seberealizaci?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Seberealizace pro mě není důležitá.

37. Jaký styl vedení Vaše společnost uplatňuje?

- Autoritativní (vedení si prosazuje své názory, nehledí na názory ostatních).
- Liberální (členové spol. mají výraznou volnost jednání, zodpovědnost je rozložena na všechny zaměstnance).
- Demokratický (v úvahu jsou brány názory všech členů společnosti).
- Nevím.

38. Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, produkuje kvalitní výrobky?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

39. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele potenciálnímu zájemci o zaměstnání ve Vaší společnosti?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

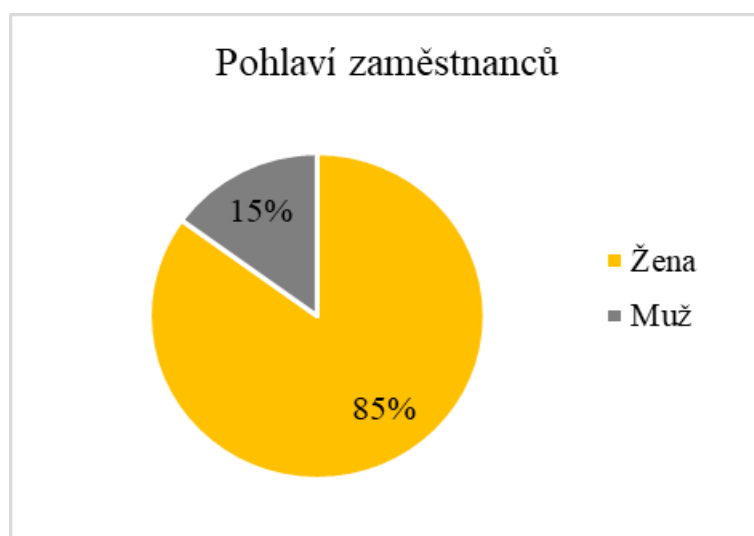
V obou případech, uveďte důvod: _____

Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření

Níže jsou zapsány výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti XY, a. s. Dotazník vyplnilo 380 respondentů z celkového počtu 475 zaměstnanců výrobního oddělení. Účast byla tedy 80%.

1. Vaše pohlaví:

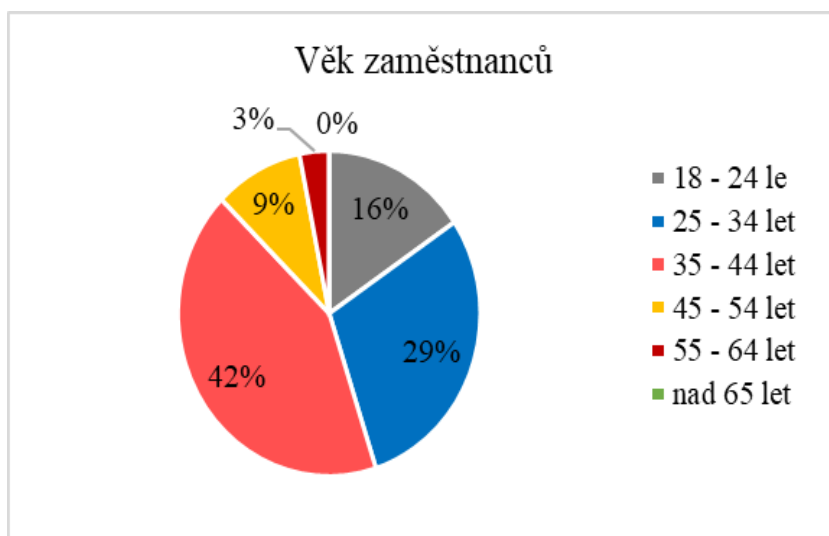
Celkově mají ženy ve společnosti větší zastoupení než muži a činí je 85 % z respondentů.



Graf č. I: Pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Váš věk:

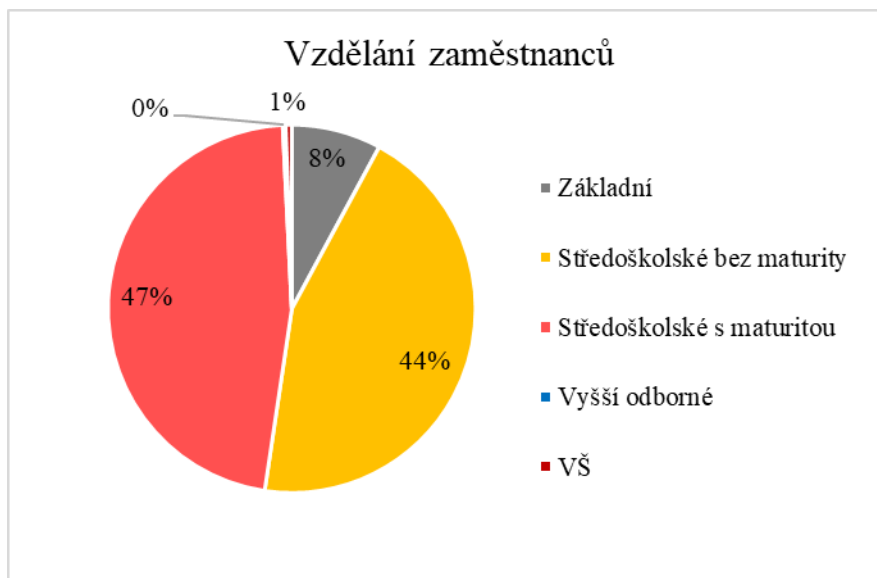
Nejpočetnější skupina respondentů z hlediska stáří, byli zaměstnanci ve věku 35 – 44 let. Druhou největší skupinou byli zaměstnanci ve věku 25 – 34 let. V tomto rozmezí věku odpovědělo na dotazník 112 zaměstnanců. Ve výrobním oddělení se nenachází žádný zaměstnanec ve věku nad 65 let. Naopak 16% zastoupení mají zaměstnanci od 18 do 24 let. Průměrný věk zaměstnanců ve výrobním oddělení je 39,5 let.



Graf č. II: Věk zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

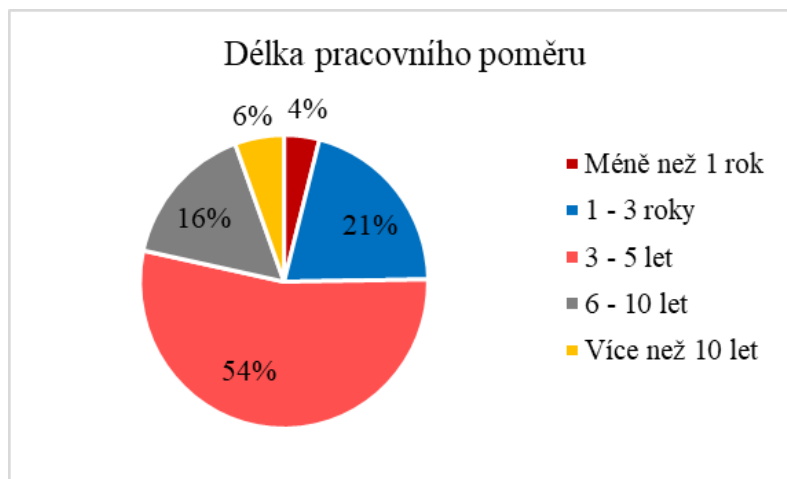
Z grafu níže lze vyčíst, že skoro půlku tvoří respondenti, kteří dosáhli úrovně vzdělání bez maturity a druhou půlku tvoří respondenti s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má ve výrobním oddělení minimální zastoupení a předpokládá se, že ho mají vedoucí pracovníci. Zaměstnanců se základním vzděláním odpovídělo na dotazník 8 % z celkového počtu dotázaných.



Graf č. III: Vzdělání zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

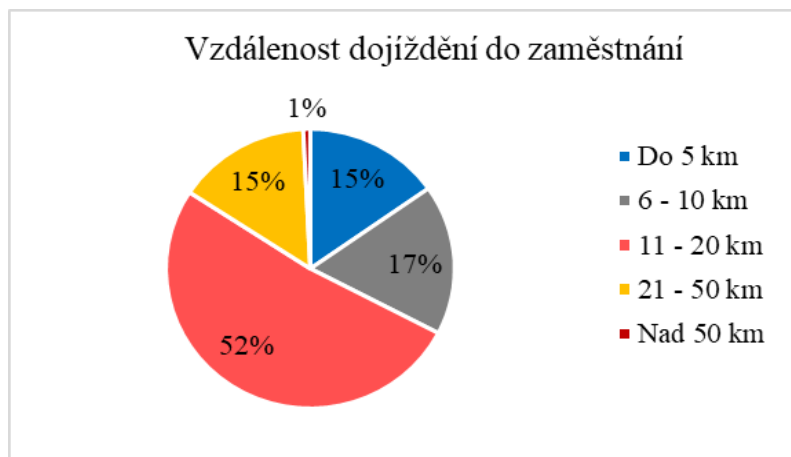
Z grafu níže lze vyčíst, že ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců po dobu 3 - 5 let. Druhými nejpočetnějšími skupinami jsou respondenti, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky nebo 6 – 10 let. Celkem zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně, než 5 let je 79 %, tedy 298 zaměstnanců. Více jak 6 let je ve společnosti zaměstnáno 81 zaměstnanců.



Graf č. IV: Délka pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Jak daleko dojíždíte za prací?

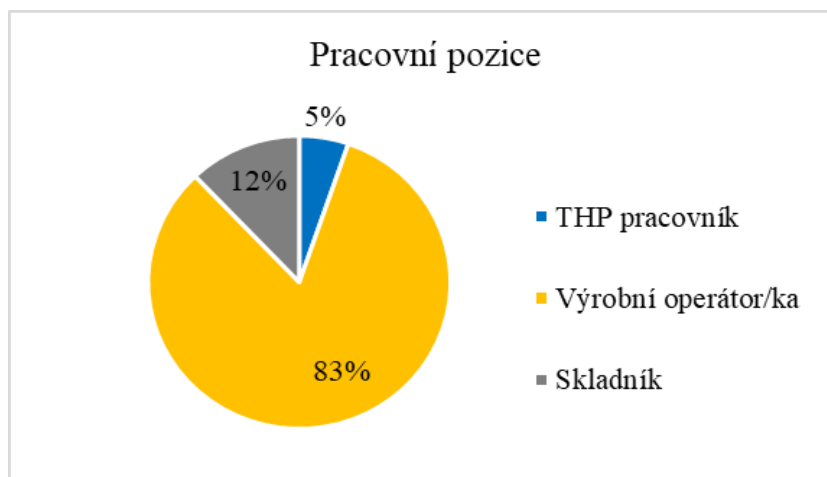
Z šetření bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců dojíždí do práce v rozmezí 11 až 20 km. Jedná se o 52 % všech respondentů. Maximálně 5 km dojíždí do práce 15 % respondentů. Dalších 15 % zaměstnanců bydlí od společnosti v rozmezí 21 až 50 km.



Graf č. V: Dojíždění do zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Na jaké pracovní pozici pracujete ve společnosti?

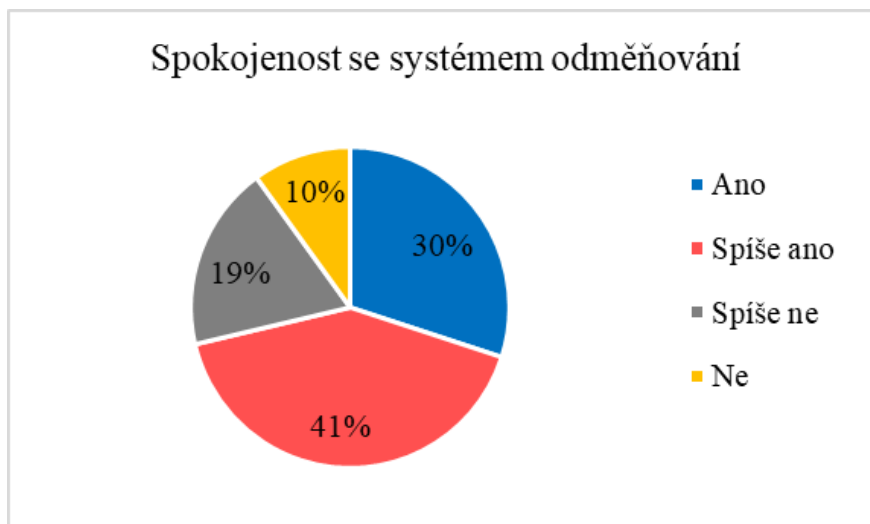
Celkem na dotazník odpovědělo 314 výrobních operátorů. Jde o nejpočetnější pracovní pozici ve výrobním oddělení. Malý počet THP pracovníků je adekvátní k výrobnímu oddělení. Ve většině případů se jedná o vedoucí pracovníky nebo specialisty labelingu. Na dotazník odpovědělo celkem 46 skladníků.



Graf č. VI: Pracovní pozice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7. Jste spokojený/á se současným systémem odměňování?

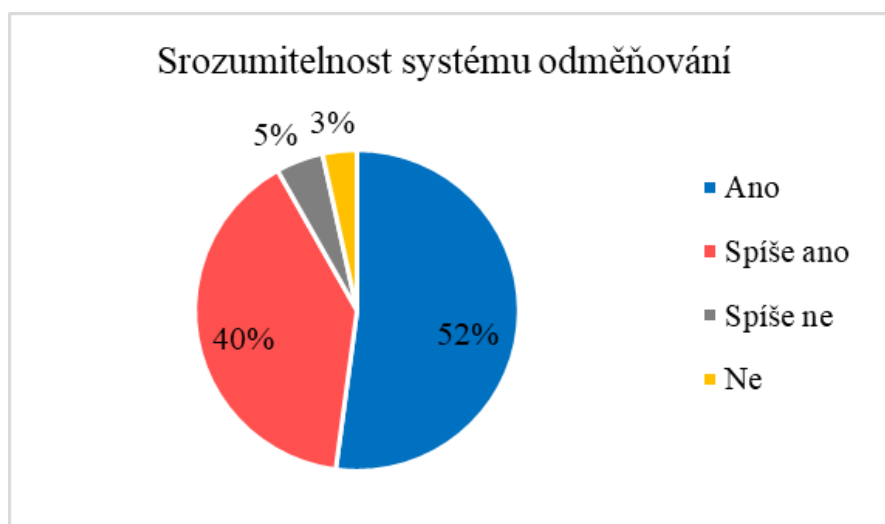
Zcela spokojených zaměstnanců se systémem odměňování je 114. 157 respondentů je spokojených, ale říkají, že by to mohlo být lepší. Skoro 30 % respondentů, tedy 109 zaměstnanců není se systémem odměňování spokojených.



Graf č. VII: Spokojenost se systémem odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8. Je podle Vás současný systém odměňování srozumitelný?

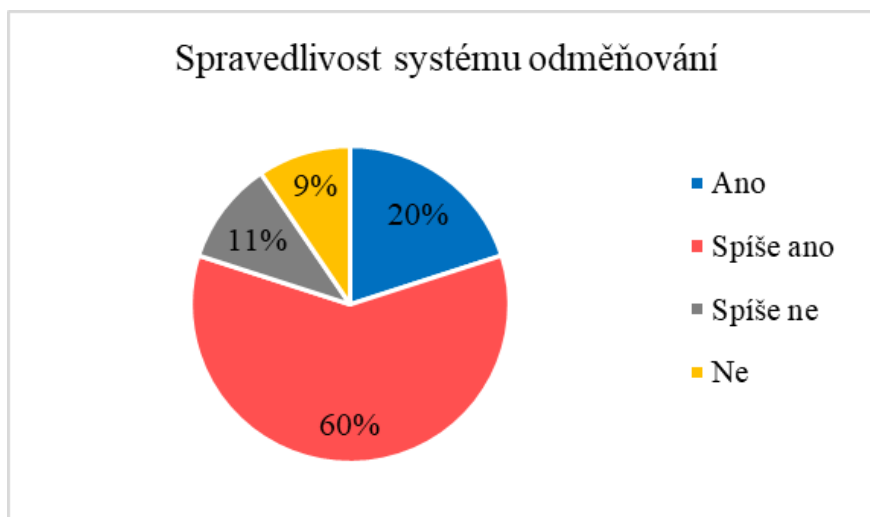
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že systém odměňování je pro zaměstnance srozumitelný. Pouhých 8 % respondentů odpovědělo naopak.



Graf č. VIII: Srozumitelnost systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?

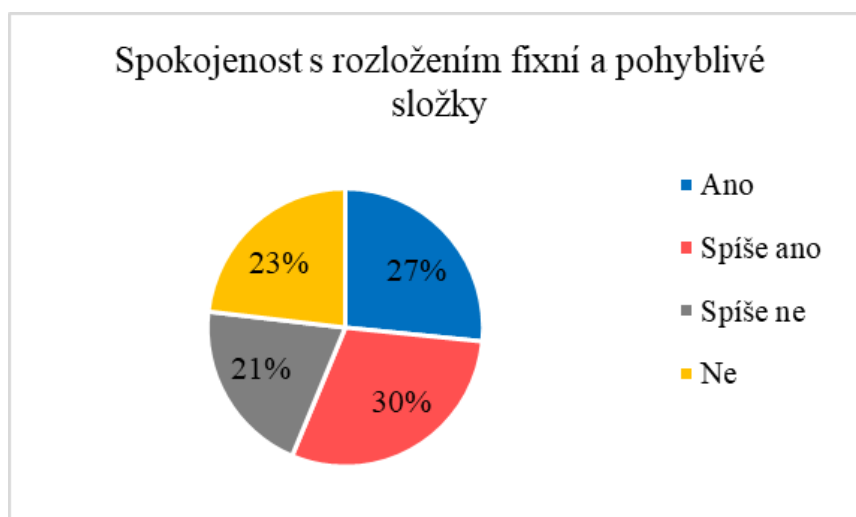
Z grafu níže lze vyčíst, že 80 % respondentů, tedy 271 zaměstnanců si myslí, že systém odměňování je spravedlivý. 20 % zaměstnanců si představuje jiné ohodnocení.



Graf č. IX: Spravedlivost systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

10. Jste spokojený/á s rozdělením fixní a pohyblivé složky?

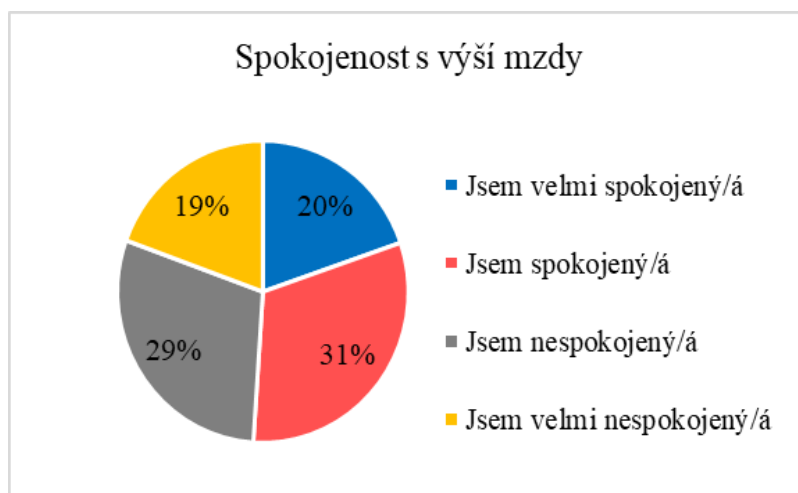
Z šetření vyplynulo, že spokojenost v této oblasti je půl na půl. 27 % zaměstnanců je zcela spokojena a 30 % zaměstnanců je spokojených, ale k úplné spokojenosti jim ještě něco chybí. 23 % zaměstnanců není vůbec spokojeno s tímto rozdělením a druhých 21 % není spokojeno a uvítalo by změnu.



Graf č. X: Spokojenost s rozložením fixní a pohyblivé složky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

11. Jste spokojený/á s výší Vaší mzdy?

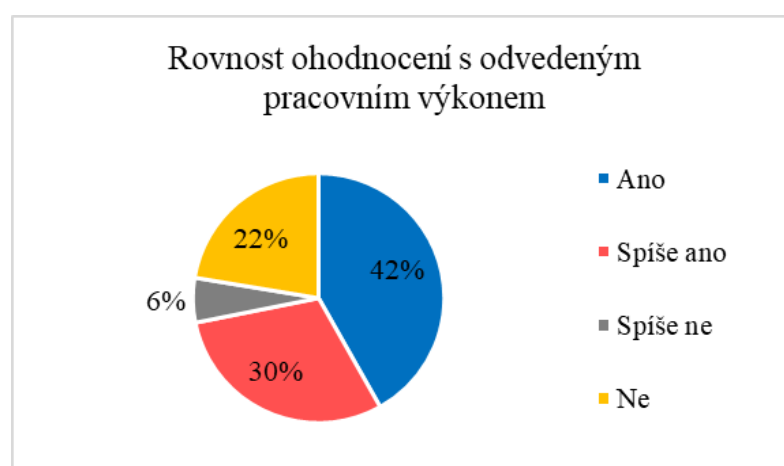
Zaměstnanci výrobního oddělení jsou spíše nespokojení s výší jejich mzdy. 157 respondentů je v celku spokojených. Avšak větší počet zaměstnanců, tedy 223 je nespokojených s jejich výší mzdy.



Graf č. XI: Spokojenost s výší mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

12. Myslíte si, že výše Vašeho ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu?

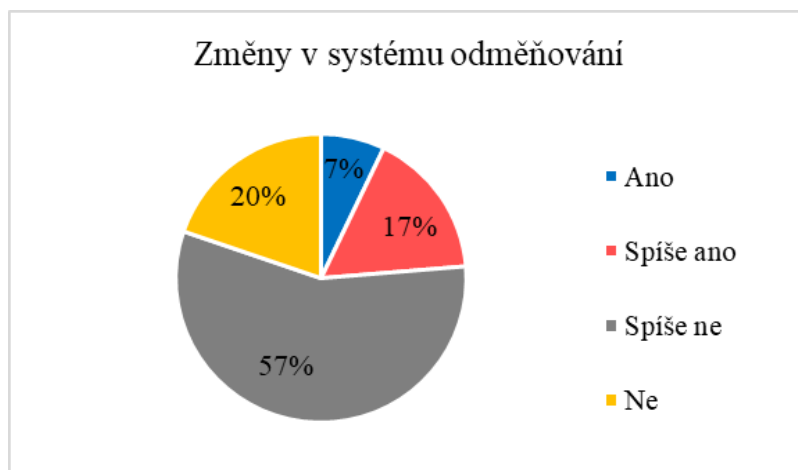
Z grafu níže lze vyčíst, že přes 70 % zaměstnanců si je vědomo, že za svůj pracovní výkon jsou rovnocenně ohodnoceni. 28 % respondentů si myslí, že jejich vykonaná práce si zaslouží vyšší mzdu, než dostávají.



Graf č. XII: Rovnost ohodnocení s odvedeným pracovním výkonem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13. Myslíte si, že by mělo dojít ke změnám v současném systému odměňování?

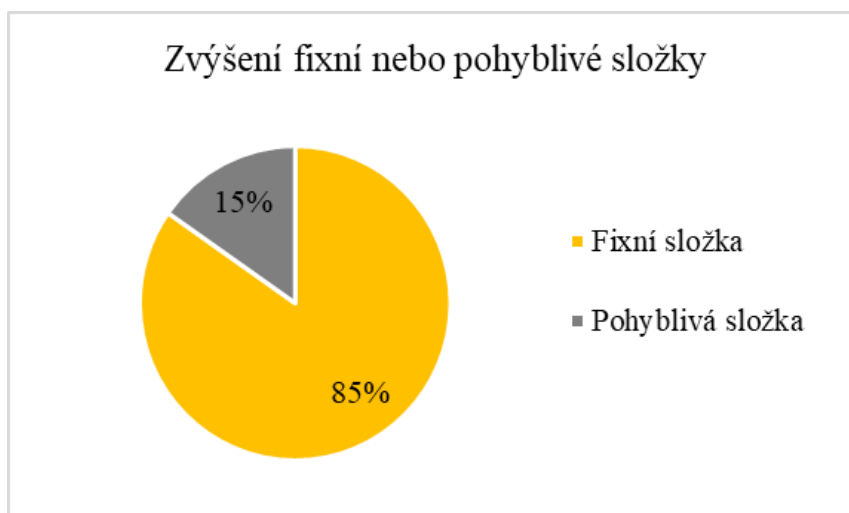
Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplynulo, že 20 % respondentů by vůbec neprovádělo změny v systému odměňování a 57 % zaměstnanců by úpravy uvítalo. 24 % respondentů je pro změny v systému, ale ani jeden respondent se nevyjádřil, o jaké změny by mělo jít.



Graf č. XIII: Změny v systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

14. Kdybyste si měl/a vybrat mezi zvýšením fixní nebo pohyblivé složky, která z nich by to byla?

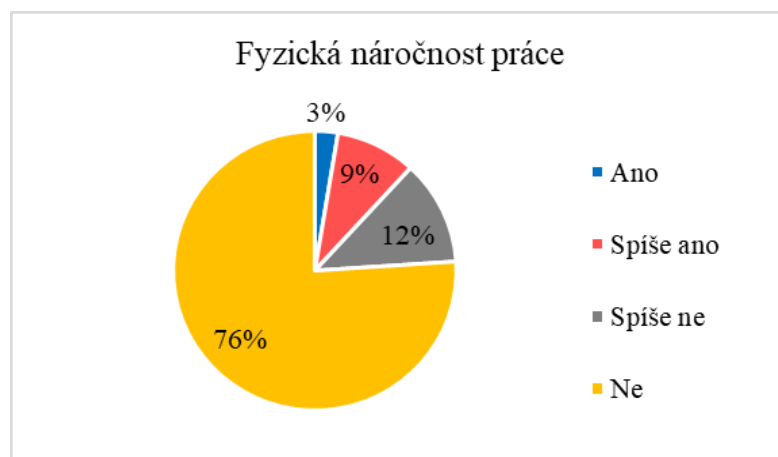
Z šetření vyplynulo, že 85 % zaměstnanců by chtělo zvýšit fixní složku mzdy. Pro navýšení pohyblivé složky je 58 respondentů, tedy 15 %.



Graf č. XIV: Zvýšení fixní nebo pohyblivé složky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15. Je pro Vás práce fyzicky náročná?

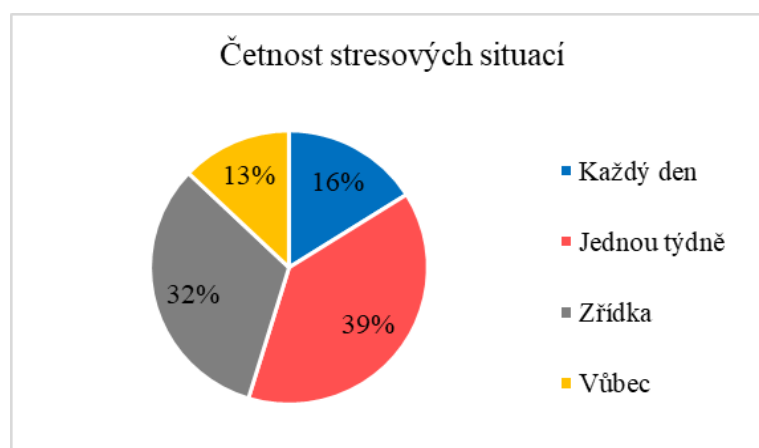
Většina zaměstnanců odpověděla, že vykonávaná pracovní činnost pro ně není fyzicky náročná. 12 % zaměstnanců pociťuje fyzickou námahu.



Graf č. XV: Fyzická náročnost práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

16. Jak často jste v práci vystaven/a stresovým situacím?

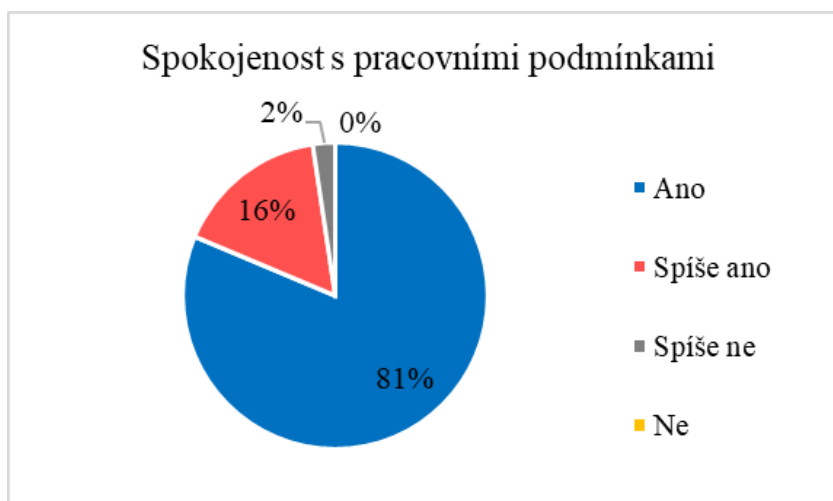
Z grafu níže lze vyčíst, že každodenním stresovým situacím je vystaveno 16 % zaměstnanců. Tuto odpověď zaškrtnli THP pracovníci, kteří z velké části zastupují vedoucí pozice, se kterými je spojena určitá zodpovědnost. Jednou týdně přijde do styku se stresem 39 % zaměstnanců. Tento stres je hlavně spojen s tabulkou, kterou má každá výrobní linka, a ve které se zobrazuje výkon zaměstnanců, respektive zda plní normy a jsou v zelených číslech nebo normy neplní a jsou v červených číslech. 45 % zaměstnanců uvedlo, že zažívá stresové situace zřídka nebo vůbec.



Graf č. XVI: Četnost stresových situací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

17. Jste spokojený/á s pracovními podmínkami na pracovišti (čistota, vybavení,...)?

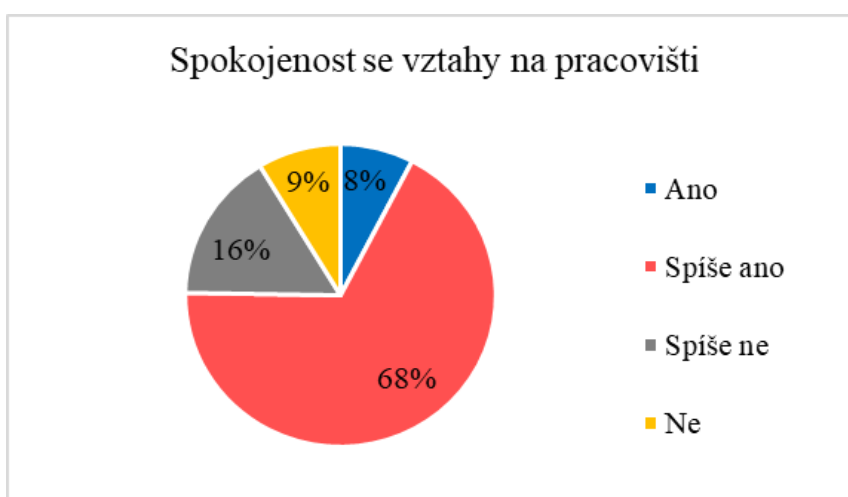
Skoro všichni respondenti odpověděli, že jsou s pracovními podmínkami spokojeni. Čistota pracovišť a ostatních částí společnosti patří k samozřejmostem. Jedná se totiž o společnost, která se zabývá výrobou lékařského zařízení, ve které jsou nároky na hygienu vysoké.



Graf č. XVII: Spokojenost s pracovními podmínkami
(Zdroj: Vlastní zpracování)

18. Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti?

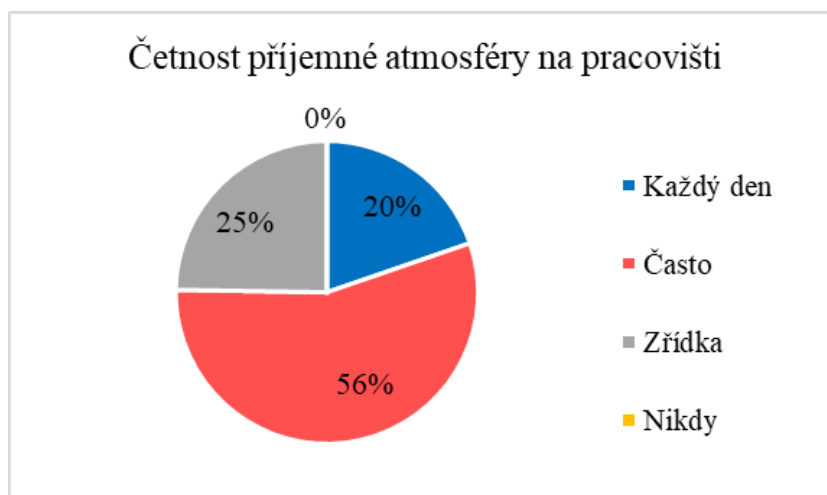
Většina zaměstnanců je spokojená se vztahy, které si na pracovišti vybudovali. Čtvrtina respondentů s nimi spokojená není.



Graf č. XVIII: Spokojenost se vztahy na pracovišti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

19. Jak často panuje z Vašeho pohledu na pracovišti příjemná atmosféra?

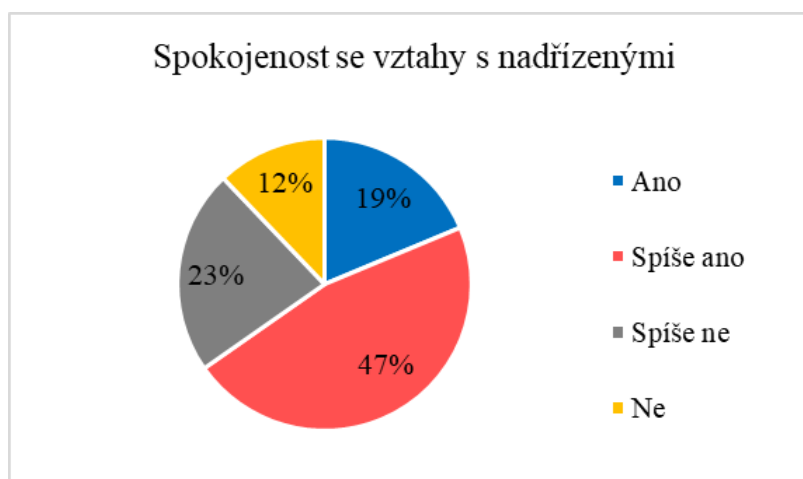
Z odpovědí na otázku vyplynulo, že na většině pracovišť panuje buď každý den, nebo velmi často dobrá atmosféra. Našlo se ale i 25 % zaměstnanců, kteří odpověděli, že příjemnou atmosféru na svém pracovišti zažívají zřídka. Ovšem nestává se, že by nikdy na pracovišti nepanovala dobrá nálada.



Graf č. XIX: Četnost příjemné atmosféry na pracovišti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

20. Jste spokojený/á se vztahy mezi Vámi a nadřízenými?

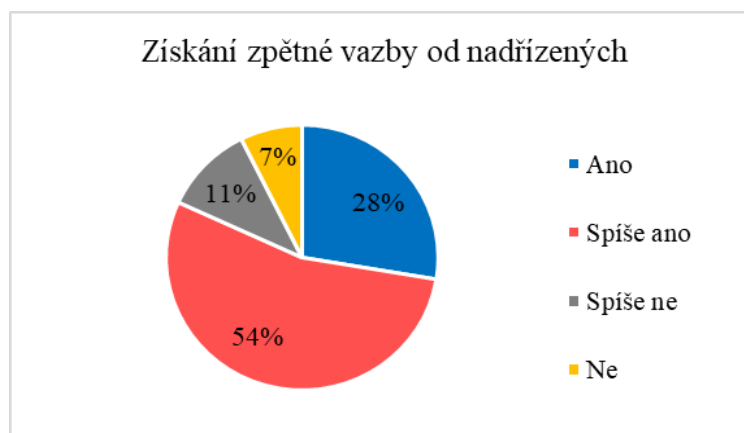
Více jak polovina zaměstnanců je spokojená se vztahy se svými nadřízenými a vším co je s tímto spojeno. Jde například o komunikaci nadřízených s podřízenými nebo o způsob motivace podřízených. 19 % je zcela spokojených a 47 % zaměstnanců je spokojených s menšími výtkami. 86 respondentů odškrtnulo, že jsou spíše nespokojení, ale není to úplná katastrofa a 46 zaměstnanců je zcela nespokojených s jednáním ze strany nadřízených.



Graf č. XX: Spokojenost se vztahy s nadřízenými
(Zdroj: Vlastní zpracování)

21. Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu k Vámi odvedené práci?

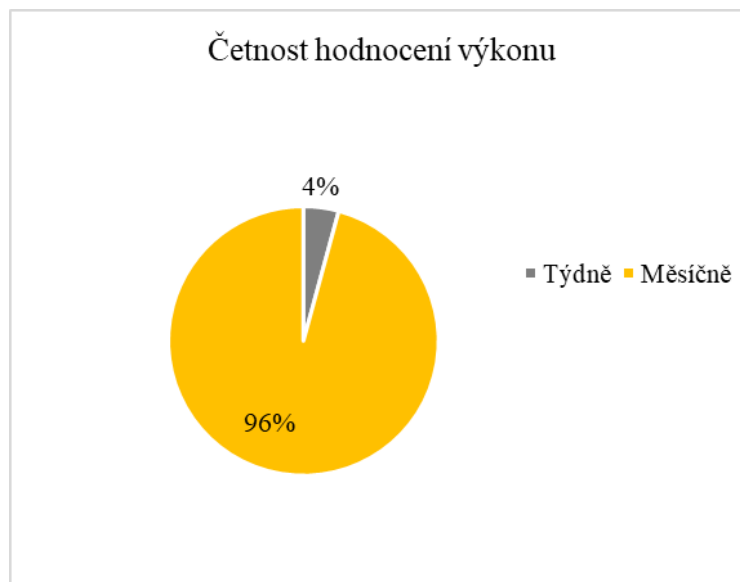
Více jak 80 % respondentů, tedy 311 zaměstnanců získává zpětnou vazbu od svých nadřízených k vykonané práci. 18 % zaměstnanců nemá vůbec zpětnou vazbu od svého nadřízeného nebo ji dostane jen zřídka.



Graf č. XXI: Zpětná vazba od nadřízených
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22. Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen?

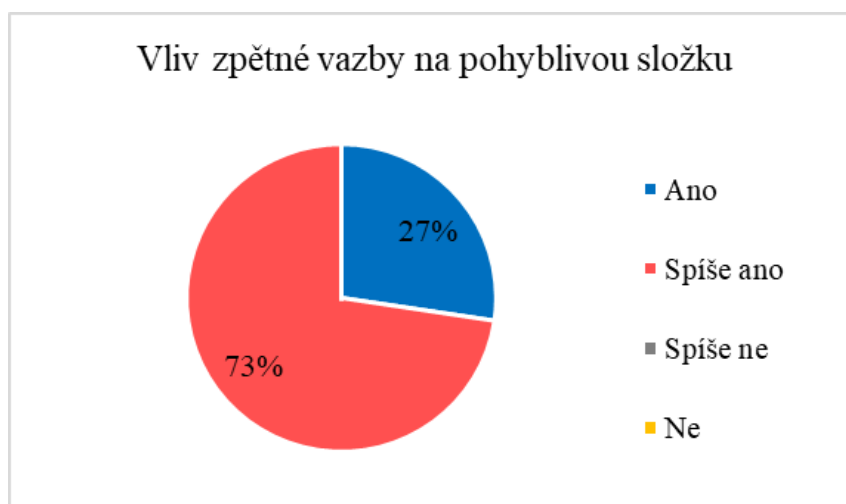
Všichni zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni. Nejvíce zaměstnanců, tedy 96 % je hodnoceno každý měsíc a 4 % zaměstnanců je hodnoceno každý týden.



Graf č. XXII: Četnost hodnocení výkonu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

23. Má zpětná vazba následně vliv na pohyblivou složku Vaší mzdy?

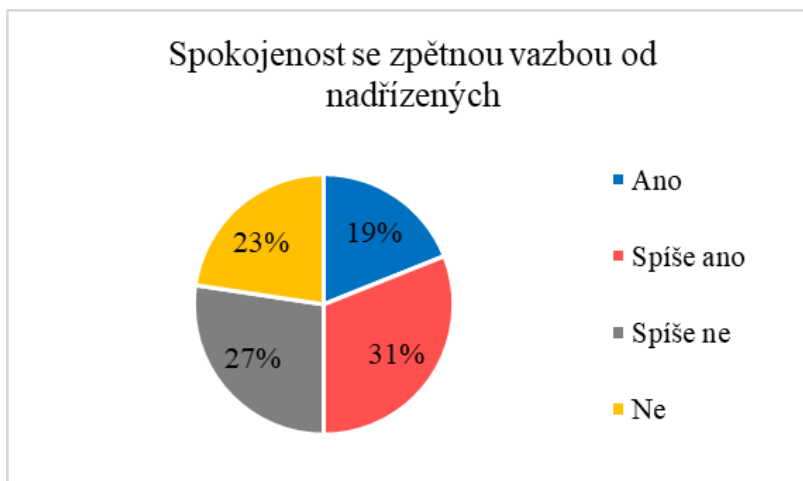
Z šetření vyplynulo, že u všech z dotázaných zaměstnanců má vliv zpětná vazba od jejich nadřízených na jejich pohyblivou složku mzdy.



Graf č. XXIII: Vliv zpětné vazby na pohyblivou složku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

24. Jste spokojený/á se zpětnou vazbou ze strany nadřízených?

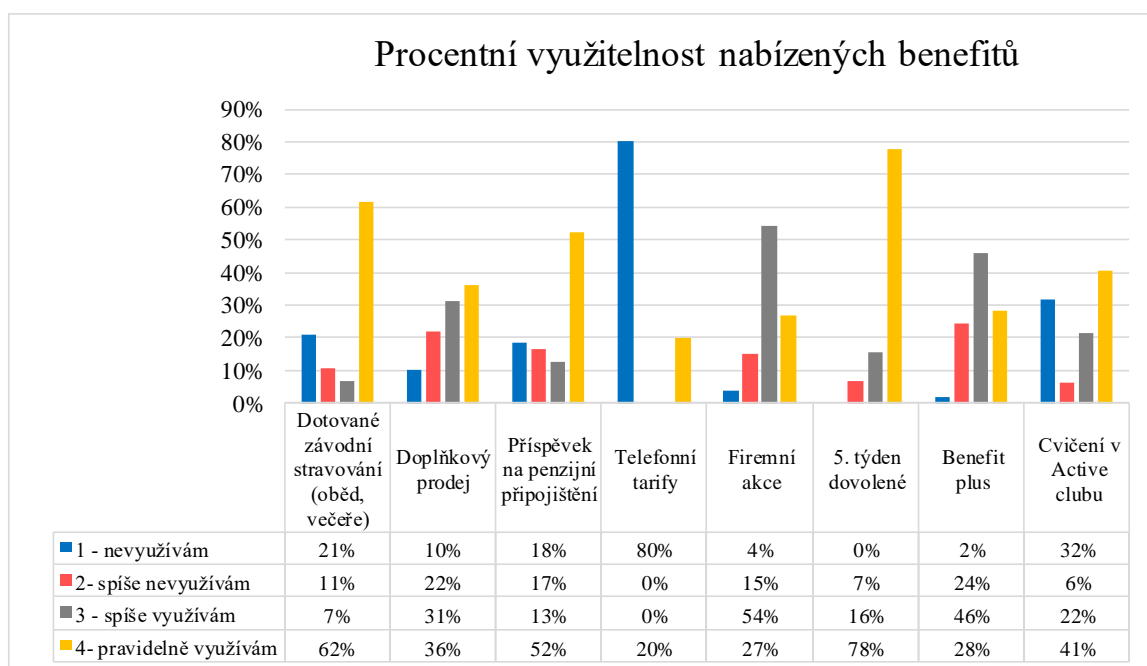
Z grafu níže lze vyčíst, že polovina zaměstnanců je zcela spokojených nebo spokojených s určitými výtkami. Naopak druhá polovina zaměstnanců je spíše nespokojená nebo vůbec se zpětnou vazbou. Někteří z respondentů uvedli, že jim vadí projev, kterým je jim zpětná vazba sdělována.



Graf č. XXIV: Spokojenost se zpětnou vazbou od nadřízených
(Zdroj: Vlastní zpracování)

25. Jaké benefity, současně poskytované, nejraději využíváte? (1 – nevyužívám, 2 – spíše nevyužívám, 3 – spíše využívám, 4 – pravidelně využívám)

Mezi nejoblíbenější a pravidelně využívané benefity patří dotované závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, 5. týden dovolené a cvičení v Active clubu. Nejméně zaměstnanci využívají telefonní tarify. Mezi benefity, které nejsou využívány pravidelně, ale zaměstnanci o ně i tak projevují velký zájem je program Benefit Plus, firemní akce a doplňkový prodej.

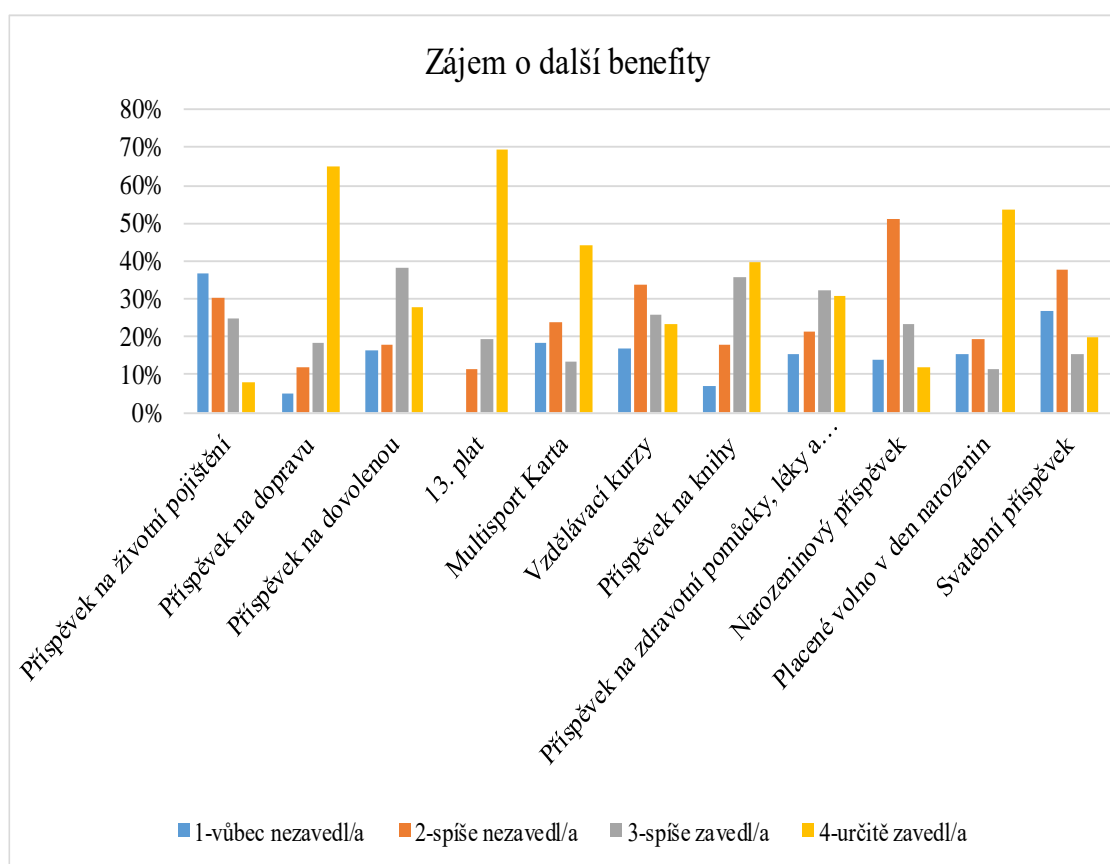


Graf č. XXV: Procentní využití nabízených benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

26. Jaké další benefity byste zavedl/a?

(1 – vůbec nezavedl/a, 2 – spíše nezavedl/a, 3 – spíše zavedl/a, 4 – určitě zavedl/a)

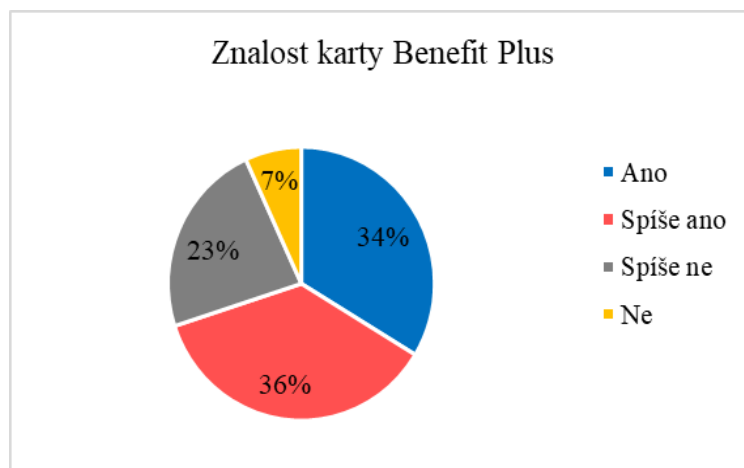
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti XY, a. s. by si nejvíce přáli rozšířit nabídku benefitů o příspěvek na dopravu, dovolenou, 13. plat, Multisport kartu, příspěvek na knihy, příspěvek na zdravotní pomůcky, léky a vitamíny a o placené volno v den narozenin. Naopak je nezaujal příspěvek na životní pojištění, narozeninový příspěvek a svatební příspěvek. Nerozhodně je to u vzdělávacích kurzů, u kterých polovina z dotazovaných odpověděla, že by o ně zájem měla a druhá polovina spíše ne.



Graf č. XXVI: Zájem o další benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

27. Víte, jak funguje karta Benefit Plus?

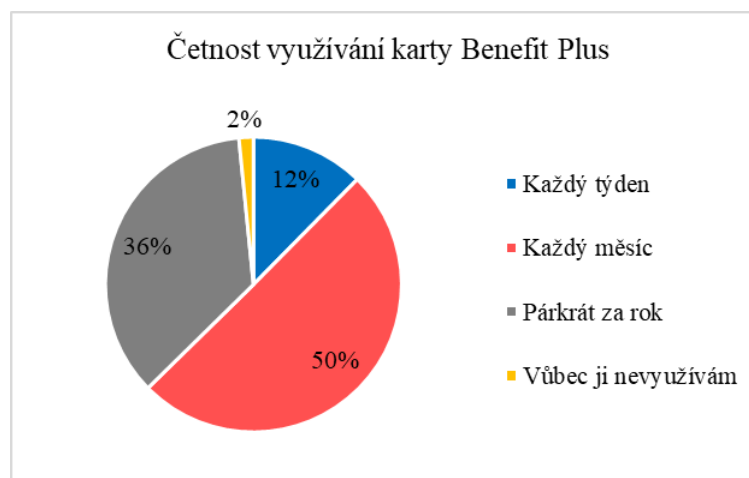
Z grafu níže lze vyčíst, že 70 % zaměstnanců ví, jak karta Benefit Plus funguje. Zbýlých 23 % ví částečně, jak funguje, ale nejsou si tím 100 % jistí. 26 zaměstnanců neví, jak tuto kartu využívat.



Graf č. XXVII: Znalost karty Benefit Plus
(Zdroj: Vlastní zpracování)

28. Jak často využíváte kartu Benefit Plus?

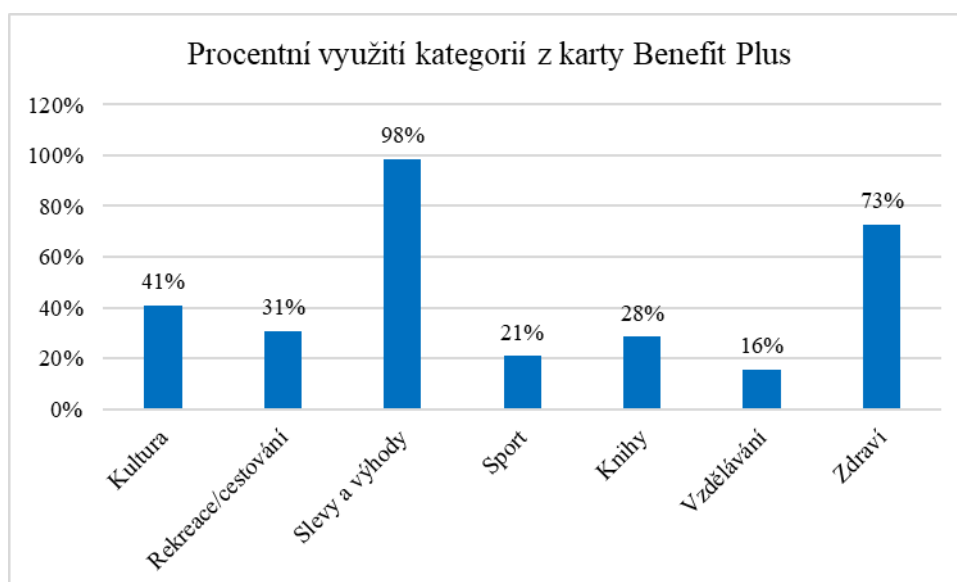
50 % zaměstnanců využije výhody karty Benefit Plus minimálně každý měsíc. Každý týden ji využívá 47 zaměstnanců. 136 respondentů odpovědělo, že ji využívají párkrát do roka. Tato odpověď nemá negativní povahu, protože zaměstnanci si určitou dobu na něco dražšího šetří, a tedy nemají možnost ji využívat tak často. 6 respondentů odpovědělo, že tuto kartu nevyužívá vůbec.



Graf č. XXVIII: Četnost využívání karty Benefit Plus
(Zdroj: Vlastní zpracování)

29. Jaké kategorie z karty Benefit Plus nejčastěji využíváte? (Možnost více odpovědí)

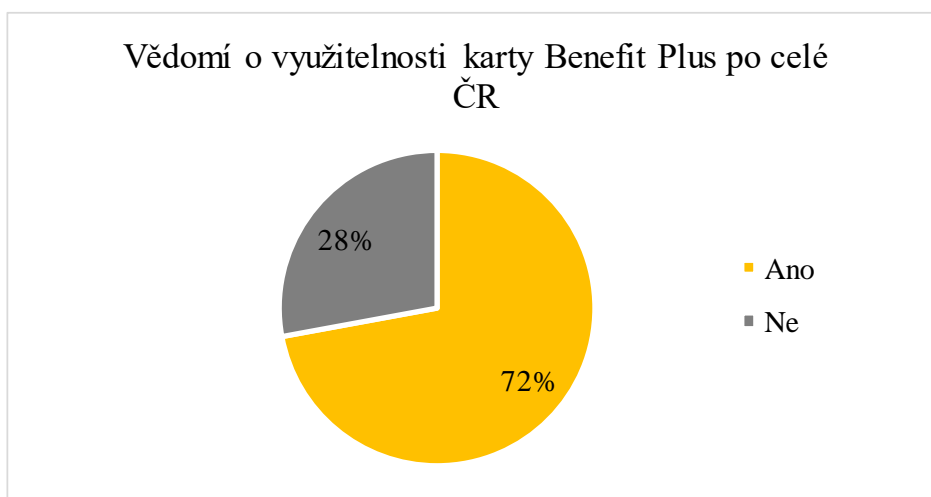
Nejvíce zaměstnanců využívá kartu Benefit Plus k slevám a výhodám. Druhou nejpočetněji využívanou sekci je zdraví, kde zaměstnanci mohou využít příspěvky na péči o zuby, zdravotní masáže, ozdravné terapie nebo třeba na laserové ošetření. Nejméně respondenti využívají příspěvky na kartě pro vzdělání. Problém není v tom, že by se zaměstnanci nechtěli vzdělávat, ale bohužel není nabídka v této kategorii dostatečně velká a většina z nich si z ní nedokáže vybrat. Pouze 21 % zaměstnanců využije příspěvky v rámci karty Benefit Plus na sport. Naopak 41 % respondentů, tedy 155 zaměstnanců rádo chodí za kulturou.



Graf č. XXIX: Procentní využití kategorií z karty Benefit Plus
(Zdroj: Vlastní zpracování)

30. Víte, že kartu Benefit Plus můžete využít po celé České Republice?

Z grafu níže vyplývá, že 274 zaměstnanců ví, že se jednotlivé slevy dají uplatnit po celé ČR. 28 % zaměstnanců si toho vědomo není a myslí si, že se dá využít jen v okolí sídla společnosti. Může to být způsobeno celkovou nevědomostí o fungování karty, která byla rozebírána výše.



Graf č. XXX: Vědomí o využitelnosti karty Benefit Plus po celé ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování)

31. Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

Z průzkumu faktorů, které ovlivňují vyšší výkon zaměstnanců, vyšla jako největší motivace výše mzdy. Ani motivace pomocí benefitů na tom není špatně. Celkem 262 respondentů odpovědělo, že benefity patří k jednomu z faktorů, které jejich výkon ovlivňují, ale jsou mezi nimi i zaměstnanci, kteří jsou pouze částečně benefity ovlivňováni. Překvapujícím výsledkem je motivace pomocí pochvaly od nadřízeného. 52 % zaměstnanců to ve většině případech namotivuje. Ovšem u 105 zaměstnanců to spíše nemá nebo vůbec nemá žádný vliv na jejich výkon. 18 % zaměstnanců pochvala od nadřízeného motivuje vždy k většímu výkonu. Dobrý kolektiv na pracovišti motivuje k většímu výkonu přes 80 % zaměstnanců. U 12 % zaměstnanců to nemá vliv na jejich výkon. U 79 % zaměstnanců nehraje velkou roli dobrý pocit z odvedené práce na jejich výkonu. U 80 zaměstnanců je tento pocit důležitý v případě zvyšování výkonu.



Graf č. XXXI: Faktory ovlivňující vyšší výkon zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

32. Máte možnost v rámci společnosti navštěvovat odborná školení nebo kurzy sloužící k zvyšování Vaší kvalifikace?

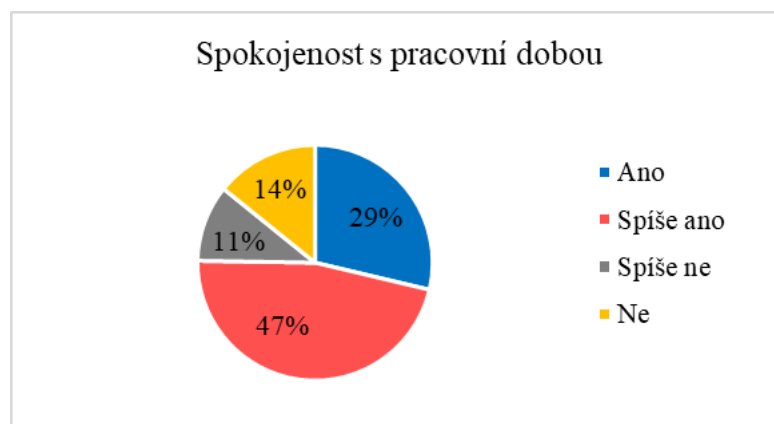
Z grafu níže vyplynulo, že 74 % zaměstnanců nemá tuto možnost. Odpověď koresponduje s tím, že ve společnosti chodí na školení a kurzy vedoucí výrobních linek, mistři nebo manažeři oddělení. Zaměstnanci na nejnižších pozicích se zúčastňují pouze povinných školení, jako je např. bezpečnost práce. 5 % zaměstnanců neví, zda může na nějaké kurzy nebo školení chodit a 10 % zaměstnanců tuto možnost má.



Graf č. XXXII: Možnost navštěvování odborných školení a kurzů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

33. Vyhovuje Vám pracovní doba?

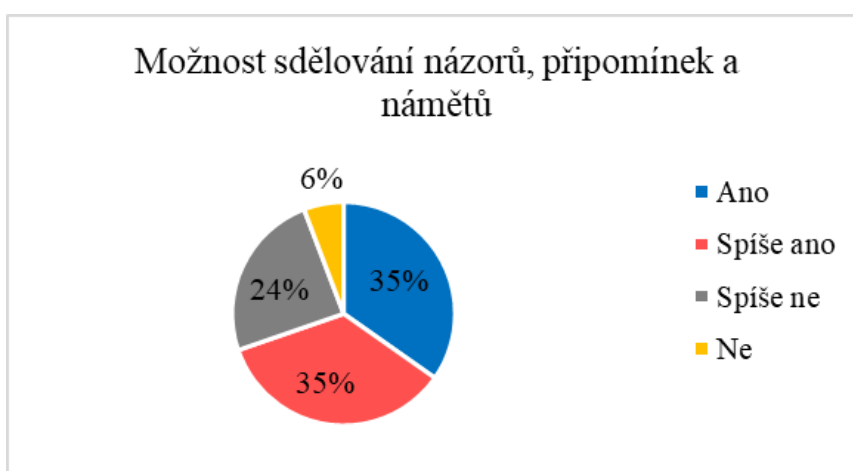
Z šetření vyplynulo, že 286 zaměstnanců je spokojeno s pracovní dobou. 14 % respondentů není spokojených a někteří z nich uvedli, že by ocenili pouze ranní směnu nebo dvousměnný provoz místo třísměnného provozu. 11 % zaměstnanců není zcela nespokojených, ale také nejsou úplně spokojeni. Ovšem neuvedli důvod související s tímto nespokojením.



Graf č. XXXIII: Spokojenost s pracovní dobou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

34. Máte možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti?

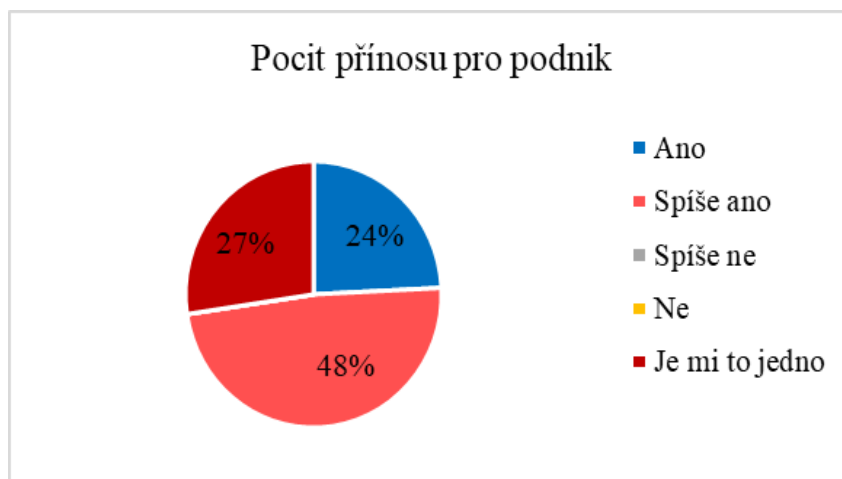
Celkem 265 zaměstnanců uvedlo, že mají možnost sdělit své názory, připomínky a náměty. 6 % uvedlo, že takovou možnost vůbec nemají a 24 % respondentů odpovědělo, že ji spíše nemají, ale sem tam se objeví.



Graf č. XXXIV: Možnost sdělování názorů, připomínek a námětů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

35. Máte pocit, že jste pro podnik přínosem?

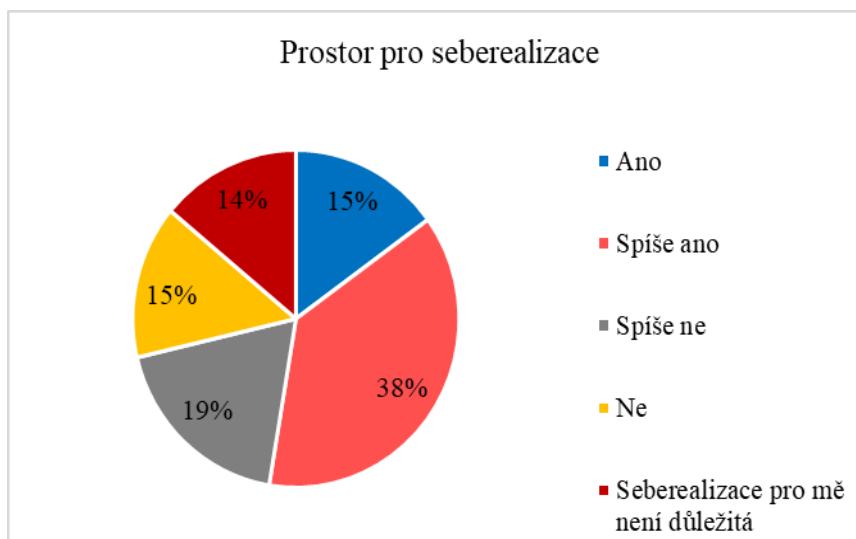
Z šetření vyplynulo, že početná část zaměstnanců si myslí, že jsou pro podnik přínosem. Ovšem je tu i necelá třetina zaměstnanců, kterým je tato věc jedno. Žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že není pro podnik přínosem.



Graf č. XXXV: Pocit přínosu pro podnik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

36. Myslíte si, že máte ve společnosti prostor pro svou seberealizaci?

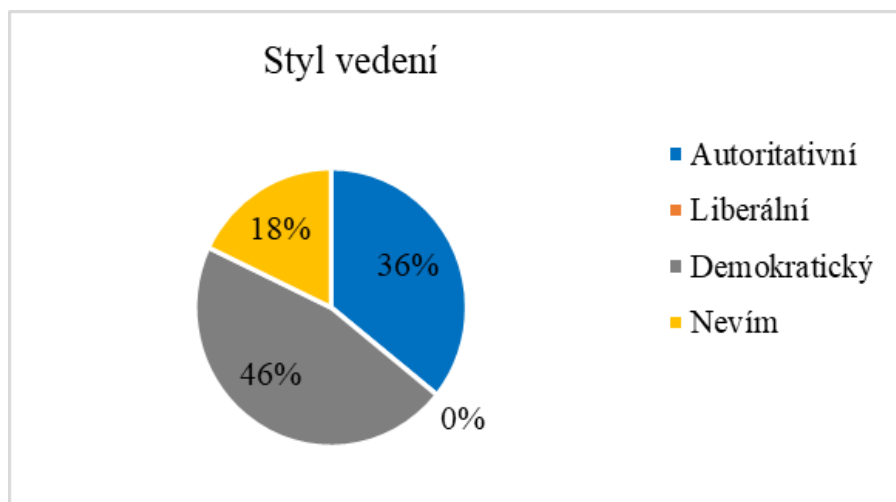
Více jak 50 % zaměstnanců má dostačující pocit seberealizace. Celkem 33 % respondentů nesdílí stejný pocit. U 53 dotazovaných seberealizace nehraje žádnou roli.



Graf č. XXXVI: Prostor pro seberealizaci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

37. Jaký styl vedení Vaše společnost uplatňuje?

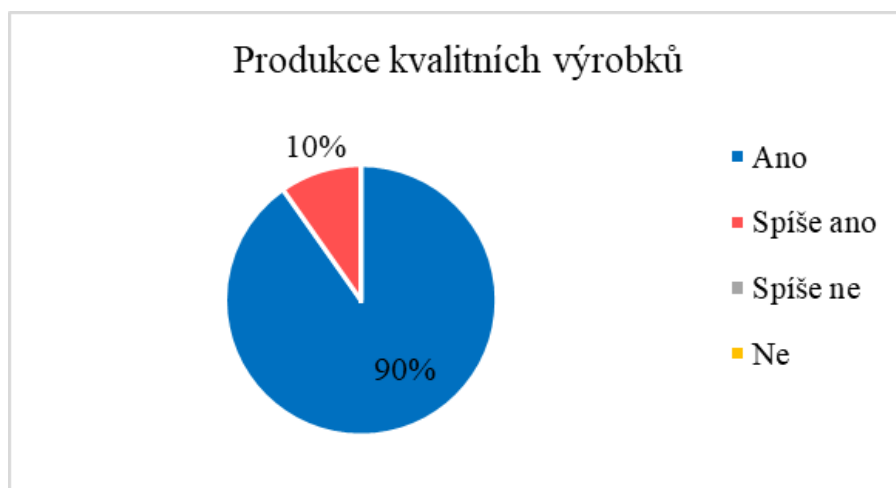
Většina zaměstnanců si myslí, že společnost uplatňuje buď autoritativní styl řízení, nebo demokratický. Od pravdy nejsou daleko, protože společnost tyto dva styly kombinuje. 18 % respondentů si není jisto v uplatňovaném stylu.



Graf č. XXXVII: Styl vedení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

38. Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, produkuje kvalitní výrobky?

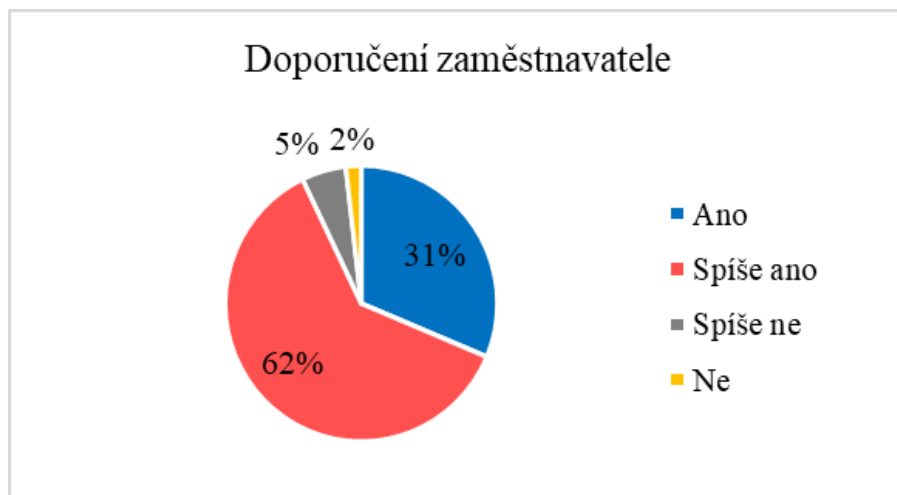
Všichni zaměstnanci jsou přesvědčeni, že společnost produkuje kvalitní výrobky. 10 % z nich si myslí, že by se kvalita ještě mohla trochu zvýšit.



Graf č. XXXVIII: Produkce kvalitních výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

39. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele potenciálnímu zájemci o zaměstnání ve Vaší společnosti?

Z šetření vyplynulo, že 93 % zaměstnanců by společnost doporučilo jako zaměstnavatele potenciálnímu zájemci o zaměstnání. 5 % by ho spíše nedoporučilo a 7 zaměstnanců by ho vůbec nedoporučilo.



Graf č. XXXIX: Doporučení zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)